

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Шульгіна Л.М., Артеменко Л.П., Жигалкевич Ж.М., Чупріна М.О., Жалдак Г.П.**

**МЕТОДОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Монографія

**Київ 2018**

Рекомендовано Вченою радою Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»  
(протокол № 10 від 12 листопада 2018 р.)

**Рецензенти:**

*Смеричевський С.Ф.* – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри маркетингу Національного авіаційного університету.

*Федорченко А.В.* – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри маркетингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

**Колектив авторів:** Л.М. Шульгіна, доктор економічних наук, професор (вступ, розділ 1, висновки); Ж.М. Жигалкевич, кандидат економічних наук, доцент (розділ 2); Л.П. Артеменко, кандидат економічних наук, доцент (розділ 3); М.О. Чупріна, кандидат економічних наук, доцент (розділ 4); Г.П. Жалдак, кандидат економічних наук (розділ 5).

Шульгіна Л.М.

М 54 Методологія інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграції : монографія / Л. М. Шульгіна, Л.П. Артеменко, Ж. М. Жигалкевич, М. О. Чуприна, Г. П. Жалдак; за ред. Л.М. Шульгіної. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 198 с.

Монографію присвячено розробленню методології інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграції. Проведено дослідження, на основі яких розроблено методичний інструментарій формування стратегій інноваційного розвитку підприємств та методологію створення адекватних вимогам ЄС стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств; запропоновано методологічні принципи розвитку квазіінтеграційних структур на основі взаємодіючих виробництв; окреслено теоретично-методичні основи управління стійким розвитком промислових підприємств у забезпеченні екологічної безпеки у європейському економічному просторі; обґрунтовано доцільність формування інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону в контексті посилення стратегічного потенціалу РПК; доведено, що гармонізація стандартів є основою реалізації стратегій розвитку та необхідною умовою інтеграції промислових підприємств у європейський економічний простір. Монографію підготовлено на результатами виконання НДР 0114U001133 «Стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств», науковий керівник теми – д.е.н., проф. Шульгіна Л.М.

УДК 334.716:330.341.1:005.342](477:4-ЄС)(02)  
© Л.М. Шульгіна, Л.П. Артеменко, Ж.М.  
Жигалкевич, М.О. Чупріна, Г.П. Жалдак., 2018  
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ АДЕКВАТНИХ ВИМОГАМ ЄС СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1. Методичний інструментарій формування стратегій інноваційного розвитку підприємств.....	12
1.2. Моделі вибору стратегій інноваційного розвитку підприємств адекватних вимогам ЄС.....	25
1.3. Інноваційний підхід до розроблення стратегічної карти розвитку підприємств.....	39
РОЗДІЛ 2. КВАЗІІНТЕГРАЦІЙНІ СТРУКТУРИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ, НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ.....	53
2.1. Інтеграційні процеси в розвитку партнерської взаємодії підприємств на європейському ринку.....	53
2.2. Передумови створення та класифікація квазіінтеграційних структур взаємодіючих підприємств.....	61
2.3. Закономірності та принципи квазіінтеграції взаємодіючих підприємств.....	72
РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ.....	84
3.1. Дослідження впливу євроінтеграційних процесів на розвиток промислових підприємств.....	84
3.2. Безпекові виклики та загрози підприємств оборонно-промислового комплексу України.....	96
3.3. Інноваційний розвиток оборонних підприємств в умовах вимушеної ремілітаризації економіки України.....	108

РОЗДІЛ 4. РЕГІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	120
4.1. Формування інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону в контексті розвитку стратегічного потенціалу РПК.....	120
4.2. Побудова алгоритму оцінювання та добору можливих напрямів формування регіональної промислово-інноваційної системи.....	129
РОЗДІЛ 5. ГАРМОНІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТА НЕОБХІДНА УМОВА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	140
5.1. Системний підхід до гармонізації стандартів – гарантія успіху в інтеграції промислових підприємств у ринок ЄС.....	140
5.2. Інструменти гармонізації стандартів: досвід ЄС і рекомендації для України.....	149
5.3. Система взаємної довіри: вплив рівня розвитку соціального капіталу на стандарти та моделі ЄС.....	160
ВИСНОВКИ.....	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	181



## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

### **До розділу 1:**

- ЗМ – Залізничне машинобудування
- СІРП – Стратегія інноваційного розвитку підприємства
- СНД – Співдружність незалежних держав
- СУІРП – Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства
- УЗ – Українська залізниця

### **До розділу 3:**

- ВВП – Валовий внутрішній продукт
- ДОЗ – Державне оборонне замовлення
- ЄЕС – Європейська економічна спільнота
- ЗСУ – Збройні Сили України
- МЕРТ – Міністерство економічного розвитку і торгівлі
- ОПК – Оборонно-промисловий комплекс

### **До розділу 4:**

- ІСУРПР – Інноваційна система управління розвитком промисловості регіону
- РЕС – Регіональна економічна система
- РПІС – Регіональна промислова інноваційна система
- РПК – Регіональний промисловий комплекс
- СП – Стратегічний потенціал

### **До розділу 5:**

- ЄС – Європейський союз
- ВЕФ – Всесвітній економічний форум
- ЗВТ – Зона вільної торгівлі
- ГОСТ – Державний стандарт
- АСАА – Угода про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів
- НАТО – Організація Північноатлантичного договору

## ВСТУП

Монографію присвячено розробленню методології інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграції. Незважаючи на суттєві напрацювання зарубіжних і вітчизняних науковців у зазначеному напрямі, проблематика обґрунтування і реалізації ефективного інноваційного розвитку промислових підприємств була і залишається актуальною для подальших досліджень. Особливого значення вона набула останнім часом в умовах активізації євроінтеграційних процесів.

Сучасний економічний стан України є досить нестійким і балансує між ще не до кінця подоланим погіршенням та невиразним і мало відчутним зростанням економічних показників. Суттєвим дестабілізуючим чинником є передусім складна політична ситуація, епіцентром якої є військові дії на сході нашої держави і спричинений ними цілий комплекс надскладних соціальних, організаційних, культурних і інших проблем. Не дивно, що в таких умовах попередній аналіз виявив недостатній рівень або навіть і відсутність формування і реалізації стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств.

Водночас все більше науковців і практиків усвідомлюють, що виведення України з узбіччя світового прогресу як і її євроінтеграція неможливі без інноваційного відродження промисловості, яке в свою чергу неможливе без революційних інновацій в управлінні цими процесами на усіх рівнях держави і бізнесу. Адже в епоху інформаційних технологій ринки стрімко глобалізуються і все помітнішими є тенденції до взаємопроникнення, і як наслідок – до посилення конкуренції. Назване актуалізує для підприємств необхідність пошуку нових шляхів отримання конкурентних переваг, у тому числі на основі детального аналізу сучасних течій та концепцій формування стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств, дослідження та опису процесів впровадження інновацій і їх генерування на підприємствах.

Викладене вище дає підстави стверджувати, що з практичної і теоретичної точок зору дослідження проблем формування і реалізації стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств є актуальним і важливим.

**Метою монографії** є розроблення теоретичних і методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо формування методології інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграції.

Пропонована читачам монографія є вагомим результатом наукових досліджень у рамках науково-дослідної теми 0114U001133 «Стратегічне управління інноваційним розвитком промислових підприємств», науковий керівник теми – д.е.н., проф. Шульгіна Л.М. Над темою працювали вчені кафедри менеджменту: викладачі, аспіранти та студенти упродовж досить тривалого періоду – 2013–2018 рр. За цей час виконавці НДР підготували і захистили п'ять кандидатських дисертацій, а саме: «Управління розвитком стратегічного потенціалу регіональних промислових комплексів» (Чупріна М.О., 2013); «Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування» (Юхименко В.В., 2014); «Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств» (Мельничук В.М., 2014); «Соціально-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку машинобудівних підприємств» (Жалдак Г.П., 2015); «Інноваційний розвиток підприємств енергетичного машинобудування» (Кологривов Я.І., 2018). Значна робота здійснюється виконавцями теми також з підготовки докторських дисертацій. Для реалізації завдань НДР широко залучалися студенти усіх спеціалізацій випускової кафедри менеджменту, завдяки чому у вказаному періоді було підготовлено і захищено більше 100 дипломних робіт освітнього рівня «бакалавр» та «магістр», у яких висвітлювалися різні аспекти досліджуваної теми.

Таким чином було організоване і проведене комплексне багатоаспектне дослідження, важливі фрагменти якого були включені до пропонованої монографії.

На основі наукового дослідження *у першому розділі* розроблено та описано методичний інструментарій формування стратегій інноваційного розвитку підприємств та методологію створення адекватних вимогам ЄС стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств. Ядром запропонованого методичного інструментарію формування стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств стала логічна модель причинно-наслідкових зв'язків у формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку. Завдяки удосконаленій моделі стало можливим розроблення заходів з покращення стану управлінських бізнес-процесів на промислових підприємствах (на прикладі підприємств залізничного машинобудування). Значна увага в монографії приділена ілюстрації застосування теорії ігор для вибору стратегій інноваційного розвитку адекватних вимогам ЄС. Практичним посібником у цьому може стати наведений приклад, у якому базуючись на проведеній оцінці ймовірності отриманих даних визначено три головні стратегії, які доцільно застосовувати промисловим підприємствам, а саме: наступальна, імітаційна та захисна.

Однією з позицій наукової новизни представлених у монографії досліджень є інноваційний підхід до розроблення стратегічної карти розвитку підприємств. Використання моделі стратегічної карти у запропонованому авторами вигляді дозволить окреслити найважливіші напрями розвитку промислових підприємств, ідентифікувати причини виникнення першочергових проблем СУІРП та системно їх усувати, базуючись на впровадженні удосконалених кластерів бізнес-процесів.

*У другому розділі* монографії розглянуто теоретичні аспекти, фактори формування, напрями активізації та стратегічні пріоритети квазіінтеграційних структур на основі взаємодіючих виробництв. Інтеграційні процеси на нинішньому етапі розвитку партнерської взаємодії підприємств на

європейському ринку потребують уточнення категоріальної бази, що і було здійснено у формулюванні дефініцій головних термінів, які описують процес. При цьому концепція поданого дослідження базувалася на уявленні, що квазіінтеграційні структури – це добровільне просторове партнерське поєднання взаємодіючих виробництв та наукових (науково-дослідних, науково-технологічних, науково-технічних, науково-практичних) установ на засадах комплексного використання наявних ресурсів, спрямованих на досягнення найбільшої господарської ефективності та посилення ринкових позицій, особливістю якого є відсутність контролю за власністю активів.

У монографії представлена авторська класифікація квазіінтеграційних структур взаємодіючих підприємств. З метою її розроблення було окреслено перелік характерних ознак квазіінтеграційних структур та передумови їх створення. Вагомим внеском у наукову новизну монографії стало визначення закономірностей та принципів квазіінтеграції взаємодіючих підприємств, а також формулювання законів створення квазіінтеграційних структур. Актуальним для практиків бізнесу є наведений у монографії порядок групування та основні напрямки використання системних і специфічних закономірностей у квазіінтеграційних структурах.

Без перебільшення, доленосною для формування методології інноваційного розвитку промислових підприємств у визначеному контексті є діагностика безпекового середовища промислових підприємств у європейському (і не тільки) економічному просторі. *У третьому розділі* монографії презентовані результати глибокого дослідження впливу євроінтеграційних процесів на розвиток промислових підприємств. На базі опрацювання значного масиву даних (як вторинних, так і первинних) визначено основні ризики та загрози підприємств від євроінтеграції. Переконливо доведені стратегічні можливості підприємств від євроінтеграції, до найважливіших з яких автор віднесла, зокрема, такі: гармонізацію вітчизняних і міжнародних стандартів виробництва та якості продукції, доступ до ринку ЄС, зниження цін на обладнання для проведення модернізації,

зниження митних тарифів і безмитні квоти, можливість розширеного співробітництва із закордонними партнерами.

З огляду на щойно викладене, особлива увага у монографії приділена характеристиці та визначенню напрямів системних викликів оборонно-промислового комплексу (ОПК) України. Доведено, що у сучасних реаліях протистояння російській агресії необхідно активізувати пошук напрямів забезпечення обороноздатності країни та розвитку ОПК України. Обґрунтовано, що інноваційний розвиток оборонних підприємств в умовах вимушеної ремілітаризації економіки України є надзвичайно важливим не лише для сектора безпеки держави, але також і для зростання економіки в цілому, покращення міжнародного іміджу держави.

*Четвертий розділ* присвячений обґрунтуванню такої тези: в умовах євроінтеграції доцільним є формування інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону в контексті посилення стратегічного потенціалу регіонального промислового комплексу. З метою визначення, нарощення та використання стратегічного потенціалу РПК розроблена принципова схема функціонування інноваційної системи управління розвитком РПК. Згадана схема передбачає умови нарощення стратегічного потенціалу РПК та раціоналізації його використання через виконання важливих функцій, а саме: конкретизацію сутності керуючого впливу суб'єкта управління; урахування дії екзогенних та ендогенних факторів; окреслення вихідних параметрів стану суб'єкта управління; формулювання цільових функцій формалізованої інноваційної системи управління розвитком промислового регіону передусім через стимулювання пріоритетних сфер його діяльності і визначення об'єктів і сфери локалізації зусиль.

Наукові результати автора доведено до рівня методичних рекомендацій для практиків, зокрема, шляхом побудови алгоритму оцінювання та добору можливих напрямів формування регіональної промислово-інноваційної системи. Визначено показники для обґрунтування рівня результативності реалізації цієї системи в межах певного РПК держави (цільові та первинні

показники); розроблено блок-схему процедури формування групових експертних оцінок для формалізації оптимальної для певного РПК архітектури регіональної промислово-інноваційної системи.

*У п'ятому розділі* доведено, що гармонізація стандартів є основою реалізації стратегій розвитку та необхідною умовою євроінтеграції промислових підприємств. При цьому гарантією успіху в інтеграції промислових підприємств у ринок ЄС може бути лише системний підхід до гармонізації стандартів. Наголошено, що шляхом створення відповідного інституціонального середовища, стандарти можуть і мають стати важливим чинником формування ринкової моделі господарювання, а отже сприятимуть досягненню сталості розвитку та налагодженню еквівалентних відносин між торговельними партнерами на спільному ринку. Однак, для досягнення бажаного ефекту розвиток необхідного інституціонального середовища має відбуватися на принципах синергії, інноваційності та моральності бізнесу, а також на основі нового осмислення ролі і місця стандартизації у підвищенні рівня якості життя суспільства.

Значну увагу у дослідженні приділено аналізу підходів до стандартизації в Україні та ЄС, на підставі чого визначено переваги від впровадження європейських стандартів в Україні на усіх рівнях економічної системи (мікро, мезо та макро). Визначено євроінтеграційні завдання України з урахуванням таких важливих інструментів розвитку стандартів у ЄС: формування відкритої та конкурентоспроможної економіки; розвиток єдиного ринку та забезпечення суспільства якісними продуктами харчування; створення та використання ефективних бізнес-моделей, а також їх узгодження із процесами стандартизації продукції та підприємств загалом. Доведено позитивний вплив рівня розвитку соціального капіталу на стандарти та моделі ЄС. Встановлено тісний взаємозв'язок величини обсягу реалізації продукції виготовленої за міжнародними стандартами у товарному випуску та обсягу виготовлення продукції, витратами на оплату праці, а також розвитком економічних і соціальних мереж підприємства.

# **РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ АДЕКВАТНИХ ВИМОГАМ ЄС СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## **1.1. Методичний інструментарій формування стратегій інноваційного розвитку підприємств**

В основу розроблення методичного інструментарію формування стратегій інноваційного розвитку підприємства покладено запропонований нами процесний підхід. З цією метою кластери бізнес-процесів, використання яких забезпечує реалізацію формування стратегій інноваційного розвитку підприємства (управлінські, інформаційні, виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні та управління якістю), розглядали з урахуванням їх складових, а саме:

- предмету праці (предмет впливу бізнес-процесу, об'єкт бізнес-процесу);
- засобів праці (засоби бізнес-процесів);
- носія функцій бізнес-процесу (працівника, колективу тощо);
- рівня розвитку бізнес-процесів у суспільстві.

Запропонований підхід враховує особливості, притаманні бізнес-процесам, і задовольняє переліку вимог, які висувуються до них [1, с. 154], до яких відносимо передусім такі:

- високий ступінь поділу процесу на стадії (фази);
- системна повнота (цілісність) процесу, який повинен включати весь набір елементів, що забезпечують необхідну завершеність дій людини в досягненні поставленої мети;
- регулярність процесу і однозначність його фаз, що дозволяють застосовувати середні величини під час характеристики цих фаз, а отже їх стандартизації і уніфікації;
- нерозривний зв'язок із процесом – сукупністю дій, які виконуються у часі;



– здійснення процесу в штучних системах, створених для забезпечення реалізації певних потреб.

Зазначені вище вимоги дають підстави для визначення необхідних характеристик бізнес-процесів, які відбуваються у ході формування стратегій інноваційного розвитку підприємств [2, с. 111]:

1. Поділ процесу на внутрішні взаємопов'язані стани, фази, операції, що забезпечують оптимальну або близьку до оптимальної динаміку розвитку процесу, а також визначають раціональні межі вимог до персоналу, що працюватиме з певною технологією.

2. Координування і поетапне виконання дій та операцій, спрямованих на досягнення необхідного результату, причому послідовність дій базується на логіці функціонування і розвитку певного процесу.

3. Однозначність виконання процедур і операцій, з яких складається бізнес-процес, що є неодмінною і вирішальною умовою досягнення результатів, відповідно до визначених для цього нормам і нормативів.

Крім того, усі підпроцеси, з яких складається кожен бізнес-процес досліджуваного комплексу, варто аналізувати з точки зору доцільності таких компонент [3, с. 158]:

- мета реалізації процесу;
- предмет, що підлягає змінам з точки зору бізнес-процесів;
- способи і методи впливу;
- засоби впливу на бізнес-процеси;
- впорядкованість і організація, які протиставлені стихійним процесам.

Усе назване – це складові, вимоги та характеристики бізнес-процесів – слід тримати в полі зору, аналізуючи причинно-наслідкові зв'язки, які спричинили сучасний стан процесів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку. Методику дослідження цих зв'язків розробили, взявши за основу діаграму К. Ісікави, відому як діаграма «риб'ячої кістки» (англ. Fishbone Diagram) або «причинно-наслідкова» діаграма (англ. Cause and Effect Diagram) (рис. 1.1).

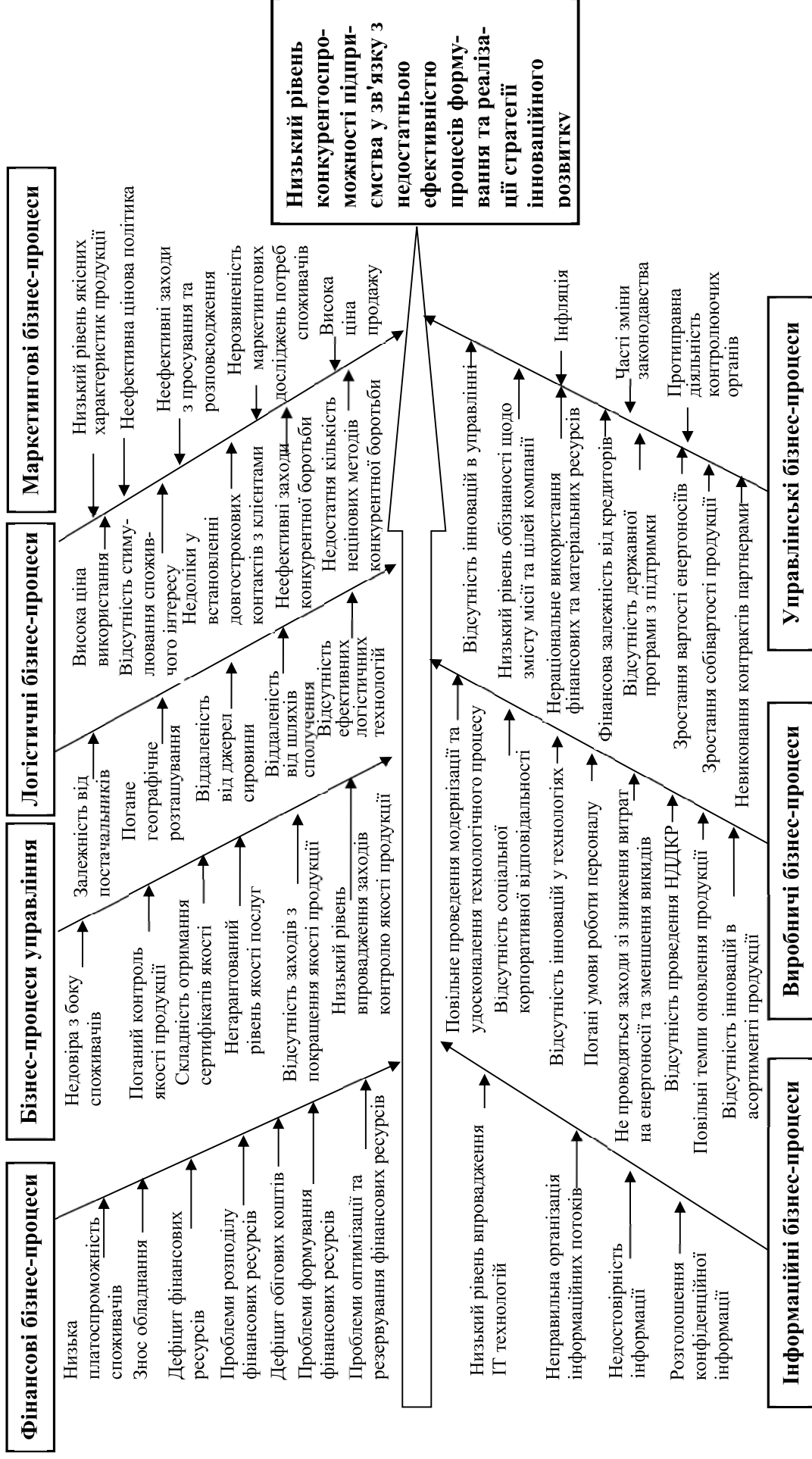


Рис. 1.1. Логічна модель причинно-наслідкових зв'язків у формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку [2, с. 112]

Нагадаємо, що К. Ісікава запропонував, використовуючи представлену форму, здійснювати аналіз за такими напрямками: методи, технології, менеджмент, матеріали, персонал, середовище та методи оцінювання; і що ця розробка презентована у 1943–1952 рр. Тобто названі напрями досліджень цілком відображають пріоритети того часу. Однак вважаємо, що на сьогодні більш доцільними напрямками для аналізу будуть виділені нами кластери бізнес-процесів: управлінські, інформаційні, виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні та управління якістю.

На основі проведених досліджень встановлено, що заходи, спрямовані на усунення причин поточного стану *управлінських бізнес-процесів* на підприємствах ЗМ, мають бути спрямовані передусім на розв'язання таких проблем: відсутність державної програми з підтримки вітчизняного вагонобудування, практика періодичних змін законодавства, часті зміни керівного складу Міністерства транспорту України, ДП «Українська залізниця» (далі Укрзалізниця), а також інфляція, збільшення вартості енергоносіїв, зростання собівартості продукції, протиправна діяльність контролюючих органів, невиконання контрактів зі сторони ділових партнерів, недобросовісна конкуренція, невідшкодування суми ПДВ в установлений термін тощо. Вчасне структурування проблем дозволить підприємствам уникнути (або зменшити негативний вплив) наслідків. Наприклад, останній фактор може спричинити погіршення фінансового стану та призвести до дефіциту в покритті витрат, тому підприємствам варто розглянути можливість заміни закордонних постачальників на вітчизняних.

Виробникам ЗМ також варто звернути увагу на те, що дефіцит обігових коштів становить загрозу своєчасній виплаті заробітної плати, а також може призвести до затримки у сплаті податків і зборів (що нараховуються та утримуються із заробітної плати працівників), які надходять до Державного та місцевого бюджетів, Пенсійного та інших державних цільових фондів України. Тому необхідно провести оптимізацію грошових потоків та фінансового менеджменту [4].

Значно впливає на управлінські бізнес-процеси і фінансова залежність від кредиторів [5, с. 112–117]. За нашими розрахунками, коефіцієнт концентрації власного капіталу підприємств ЗМ на кінець 2011 р. становив у середньому 0,30 (нормативне значення показника 0,5), що свідчить про ризики, пов'язані з нестачею грошових коштів, необхідних для обслуговування діяльності підприємства. Водночас слід відзначити позитивну динаміку зростання коефіцієнта концентрації власного капіталу в 2011 р., який у порівнянні з 2010 р. збільшився на 0,5. Зазначена динаміка вказує на те, що метою підприємств має стати максимальне збільшення власних обігових активів.

У табл. 1.1 наведено основні причини, що призвели до поточного стану управлінських бізнес-процесів на підприємствах ЗМ та запропоновано заходи, які допоможуть покращити процес управління ними.

Таблиця 1.1

**Заходи з покращення стану управлінських бізнес-процесів на підприємствах залізничного машинобудування**

Група під-в	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
І група (8,5)	Невідшкодування суми ПДВ в установленій термін	Для зниження впливу факторів високої експортної залежності і дефіциту обігових коштів внаслідок невідшкодування ПДВ, необхідно реструктуризувати постачання продукції на користь внутрішніх.
	Фінансова залежність від кредиторів	Поступовий перехід на 100%–70% форму передплати з замовниками. Така форма передплати необхідна у зв'язку з тривалістю циклу матеріального виробництва продукції. Впровадження таких форм передплати сприятиме збільшенню власних обігових коштів та зменшенню суми позикових кредитних ресурсів.
		Впровадження форми оплати з передплатою 10-50%, за фактом поставки та з відстрочкою платежу (товарний кредит) на придбання матеріалів, сировини та комплектації для виробництва товарної продукції.
		Проведення інформативних заходів серед працівників.
	Низький рівень обізнаності щодо змісту місії та цілей компанії	Розміщення інформації на сайтах компаній.
		Розміщення інформації в рекламаціях.
	Дефіцит обігових коштів	Оптимізація грошових потоків та фінансового менеджменту.
	Зростання цін на енергоносії	Застосування енергоощадних технологій.

Закінчення табл. 1.1

Група підприємств	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
II група (7,75)	Фінансова залежність від кредиторів	Зміна умов контрактів із замовниками продукції підприємства.
	Дефіцит обігових коштів	Оптимізація управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства.
	Зміни законодавства	Внесення коректив у механізми ціноутворення.
		Постійний моніторинг діючого законодавства.
		Відстеження проектів законодавчих актів, з метою швидкого реагування на зміни у законодавчій базі.
III група (3,5)	Відсутність власних розробок	Створення власних відділів НДДКР.
		Придбання ліцензій, проведення спільних розробок, трансфер технологій.
	Низький рівень обізнаності щодо змісту місії та цілей компанії	Створення власних сайтів.
		Проведення інформативних заходів серед працівників.
III група (3,5)	Загроза високих темпів інфляції	Проведення фінансових операцій, які спрямовані на підтримання купівельної спроможності заощаджень
	Зростання цін на енергоносії	Контроль за показниками витрат енергоресурсів у процесі виробництва продукції.
	Загроза високих темпів інфляції	Автоматизація й механізація робочих місць
	Низький рівень обізнаності щодо змісту місії та цілей компанії Дефіцит робочої сили	Ініціювання та застосування енергоощадних технологій.

Джерело: [6, с. 235–237]

*Примітка: тут і далі біля номера групи підприємств у дужках вказана балова оцінка стану досліджуваного кластеру бізнес-процесів.*

Найгостріше визначені проблеми стоять перед підприємствами III-ої групи. Їм варто кардинально змінити свої стратегії та переорієнтуватися на інноваційний розвиток, враховуючи сучасні ринкові умови, у яких неможливо ефективно функціонувати без наукових розробок, грамотного фінансового менеджменту та упорядкованих фінансових потоків. Для виробників I-ої групи першопричина усіх управлінських проблем полягає у відсутності чіткої донесеної до кожного працівника місії діяльності. За умови усунення такого значного недоліку, підприємство зможе значно покращити

загальнокорпоративний дух, що, в свою чергу, приведе до підвищення рівня мотивації, зацікавленості у досягненні поставлених завдань та виховання лояльності співробітників до компанії.

*Інформаційні бізнес-процеси* у еру Інтернету відіграють одну з вирішальних ролей у конкурентній боротьбі [7, с. 54–58]. Тому розроблені нами заходи спрямовані на нівелювання значних проблем, що існують в організації інформаційних потоків на підприємствах ЗМ, впровадженні на них сучасної комп'ютерної техніки та інформаційних засобів, які дозволять підприємствам використовувати провідні бізнес-процеси. Заходи також націлені на зміну ситуації, за якої підприємства часто неправильно організовують інформаційні потоки як внутрішні, так і зовнішні, оперують недостовірними даними, які надійшли на підприємство та вийшли за його межі з вини персоналу. Досить часто відбувається розголошення важливих відомостей, витік яких загрожує економічній безпеці підприємства (табл. 1.2).

Загалом ситуація з інформатизацією виробництва на підприємствах І-ої групи є задовільною, адже реалізуються відповідні проекти та заходи. Проте їм варто спрямувати свої зусилля на навчання та вироблення у персоналу умінь щодо користування новими сучасними програмами та оперування інформацією. Адже нині з великого потоку даних необхідно навчитися виокремлювати тільки найважливіші дані, а також робити на їх основі якісний аналіз та прогнози.

Таблиця 1.2

**Заходи з покращення стану інформаційних бізнес-процесів на підприємствах залізничного машинобудування**

Група підприємств	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
І група (8,5)	Неналежна організація інформаційних потоків	Дооснащення робочих місць комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.
	Розголошення комерційної таємниці	Встановлення санкцій за розголошення конфіденційних даних.
		Аналіз інформації про діяльність реальних і потенційних конкурентів, що можуть вплинути на його існуючий статус. Забезпечення надійним програмним забезпеченням із захисту та зберігання інформації всередині підприємства.

Група підприємств	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
		Включення в трудові договори з працівниками застережень про неконкуренцію.
		Сертифікація інформаційної системи на відповідність вимогам певного стандарту безпеки.
	Недостовірність даних	Контроль джерел отримання інформації.
II група (6,25)	Поширення конфіденційної інформації за межі підприємства	Організація збору, нагромадження і обробки інформації про діяльність реальних і потенційних конкурентів, що можуть вплинути на його існуючий статус.
		Забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства і відділів
		Організація належного правового захисту конфіденційних даних. Сертифікації інформаційної технології на відповідність вимогам стандартів безпеки.
	Неналежна організація інформаційних потоків	Укомплектація робочих місць комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.
III група (2,75)	Розголошення важливих конфіденційних даних	Проведення роз'яснювальної роботи з працівниками підприємства.
		Установка спеціальних програм для захисту конфіденційної інформації.
		Моніторинг конкурентів та зацікавлених осіб у поширенні важливої інформації за межі підприємства.
		Правовий захист інформації.
	Неналежна організація інформаційних потоків	Забезпечення робочих місць комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням.

Джерело: [8, с. 255–257]

Слід також звернути увагу на те, що на деяких підприємствах III-ої групи немає комп'ютерної техніки на робочих місцях і не використовується сучасне програмне забезпечення навіть у таких відділах як бухгалтерія.

Зі сказаного випливає, що головним і невідкладним завданням підприємств досліджуваної галузі є проведення комплексної комп'ютеризації виробництва та всіх відділів, а також забезпечення їх відповідними програмами. Проблеми розголошення конфіденційної інформації можна усунути за допомогою встановлення відповідних санкцій та внесення до трудових контрактів з працівниками застережень про нерозголошення.

Головним фактором, який визначає зміст та форму *виробничих бізнес-процесів* є проведення НДДКР на підприємстві. Проте такий вид діяльності

має тільки 60% підприємств залізничного машинобудування. Ці виробники мають значний досвід у виготовленні нового рухомого складу, потужний конструкторський і технічний потенціал, що дозволяє їм оперативно розробляти та виготовляти нові, у тому числі унікальні види продукції, що відповідають індивідуальним вимогам замовників.

Сказане підтверджується активними роботами над виконанням завдань модернізації та удосконалення технологічних процесів виробництва продукції у 2011 р. Проводилася наладка та завантаження роботою нового технологічного устаткування, з використанням якого з'явилася можливість освоїти випуск нової продукції, поліпшити умови роботи персоналу, понизити витрату енергоресурсів і мінімізувати шкідливу дію підприємств на довкілля.

Водночас виробничі потужності підприємств III-ої групи не відповідають нормам і показникам якості та не дозволяють виготовляти сучасну конкурентноспроможну продукцію. Наявні технологічні лінії дуже енергомісткі та значно підвищують собівартість продукції. Відповідно, перед ними дуже гостро стоїть питання залучення фінансових ресурсів на оновлення своїх виробничих потужностей та технологій виробництва [9].

Доцільні заходи у цьому ж напрямі викладені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Заходи покращення стану виробничих бізнес-процесів на підприємствах залізничного машинобудування**

Група під-в	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
I група (9,5)	Моральний та фізичний знос технологій та обладнання	Розвиток нових виробничих потужностей.
		Створення та нарощування виробничих потужностей підприємства, їх модернізацію із застосуванням новітніх світових технологій, оснащення виробництва сучасним високопродуктивним обладнанням.
		Нарощування потужностей виробництва, придбання нового обладнання на заміну зношеного, для нарощування потужностей і забезпечення високого рівня контролю якості продукції.
		Модернізація обладнання.
		Реконструкція окремих виробничих ділянок для збалансування потужностей.
	Застаріла інфраструктура	Розвиток інфраструктури підприємства шляхом реконструкції відповідних систем.



Група під-в	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
	Забруднення навколишнього середовища	Скорочення викидів шкідливих речовин в атмосферу, ґрунти та воду.
II група (6,5)	Негативний вплив на екологію регіону	Поетапне скорочення викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря.
		Послідовне зниження обсягів скидів забруднених стічних вод у водні об'єкти.
		Облаштування місць розміщення відходів з метою зниження техногенного навантаження на навколишнє середовище.
	Відсутність нових розробок та інновацій	Скорочення термінів амортизації.
		Оновлення потужностей виробництва.
		Вкладання коштів у наукові розробки
III група (2,5)	Відсутність інновацій та оновленої продукції	Створення та нарощування виробничих потужностей підприємства, їх модернізацію із застосуванням новітніх світових технологій, оснащення виробництва сучасним високопродуктивним обладнанням.
		Створення відділів НДДКР.
		Трансфер технологій.
	Застаріле обладнання	Скорочення термінів амортизації з метою придбання нового обладнання на заміну зношеного, для нарощування потужностей і забезпечення високого рівня контролю якості продукції.
		Реконструкція окремих ділянок виробництва.
	Відсутність заходів зі зниження витрат на енергоносії	Перехід на енергоощадні технології.
		Вдосконалення наявних виробничих потужностей з метою зменшення їх енерговитрат.

Джерело: [10]

*Фінансові бізнес-процеси* є складовою частиною господарської діяльності і включають всі грошові відносини, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (послуг), відтворенням основних і оборотних фондів, утворенням і використанням доходів [11, с. 203–211].

Таблиця 1.4

**Заходи покращення стану фінансових бізнес-процесів на підприємствах залізничного машинобудування**

Група під-в	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
I група (6,5)	Дефіцит фінансових ресурсів	Удосконалення процесів управління кредиторською заборгованістю.
		Залучення фінансових ресурсів.
	Заборгованість споживачів	Використання факторингу.
	Розбалансованість фінансових бізнес-процесів	Координація дій персоналу.
		Автоматизація процесів.

Група під-в	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
II група (4,8)	Невиплата коштів клієнтам	Продаж заборгованості з дисконтом.
	Дефіцит фінансових ресурсів	Використання лізингу обладнання, нерухомості. Залучення додаткових фінансових ресурсів.
III група (4,9)	Проблема збуту	Формування додаткових фінансових потоків.
		Удосконалення процесів управління дебіторською заборгованістю.
		Освоєння нових видів діяльності.
	Дефіцит фінансових ресурсів	Залучення додаткових фінансових ресурсів.
		Оптимізація процесів управління кредиторською заборгованістю.
	Проблеми інвестування	Інвестиційне проектування.
		Лізинг.

Джерело: [2, 118–119]

*Маркетингові бізнес-процеси* передбачають реалізацію комплексу маркетингу підприємств ЗМ, розробленого з урахуванням проведених досліджень, у тому числі аналізу конкуренції та стану ринку. У галузі вагонобудування країн СНД (Росія, Україна, Казахстан, Білорусь) і Балтії відзначається досить високий рівень конкуренції. Так, виготовлення нового вантажного рухомого складу в 2011 р. здійснювали 42 вагонобудівні та вагоноремонтні підприємства СНД (у 2010 р. – 36 підприємств). Ступінь конкуренції на ринку виробників вантажних вагонів у країнах СНД характеризується як високий, тому варто вживати відповідні маркетингові заходи [12].

Враховуючи існуючі потреби ринку, більшість виробників намагаються конкурувати за рахунок розширення потужностей з виробництва вагонів, головним чином напіввагонів. Проте варто звертатися ще й до нецінових методів конкурентної боротьби. Адже зростання конкуренції в умовах якої товариству може не вистачити ресурсів для збільшення своєї частки на ринку, може негативно позначитися на його операціях і прибутках.

За підсумками роботи вагонобудівних підприємств у 2011 р. на їх продукцію попит був більший, ніж у 2010 р., внаслідок чого фактична місткість ринку вантажних вагонів країн СНД склала близько 116500 од. (темп

зростання по відношенню до 2010 р. – більше 128%). Одночасно відбулося скорочення ринку транспорту соціального призначення до 1400 од. (темп скорочення по відношенню до 2010 р. – 9,8 %) [13].

Варто відзначити, що зростання закупівель споживачами нової залізничної техніки у 2011 р. відбувалося головним чином у контексті виконання ряду державних програм розвитку залізничного транспорту країн СНД і наявних планів оновлення рухомого складу. У свою чергу, головною причиною розроблення таких програм стало поступове відновлення економік країн СНД, збільшення об'ємів вантажоперевезень і, як наслідок, зростання фінансування закупівель продукції вагонобудування у переважній більшості потенційних покупців вагонної продукції СНД. У 2011 р. попит на ринку вантажного вагонобудування країн СНД перевершив пропозицію, чому також сприяв дефіцит великого вагонного литва (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Заходи з покращення стану маркетингових бізнес-процесів на підприємствах залізничного машинобудування**

Група під-в	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
І група (9)	Посилення конкуренції	Нецінові методи конкуренції в ринковому механізмі розвитку економіки конкуруючого підприємства є фундаментальними. Суть цих методів є підвищення якості продукції, що виготовляється: її модернізація; удосконалення продукції, яка виробляється серійно; освоєння вир-ва нових видів комплектуючих для виробництва продукції.
		Зниження витрат виробництва. Такий прийом (зниження собівартості продукції) є основою довгострокової стратегії розвитку компанії.
		Розширення асортименту продукції.
		Укладення довгострокових контрактів та участь у галузевих та державних програмах. Укладання договорів з УЗ.
		Пошук нових альтернативних покупців продукції.
І група (9)	Недостатня кількість нецінових методів конкурентної боротьби	Поліпшення сервісу.
		Поширення інформації про підприємство та його продукцію за допомогою реклами.
		Надання товарам унікальних характеристик.

Група під-в	Негативний вплив	Заходи з мінімізації негативного впливу
II група (4)	Неефективні методи конкурентної боротьби	Зниження собівартості
		Застосування нецінових методів
	Недостатня кількість нецінових методів конкурентної боротьби	Поліпшення якості продукції.
		Удосконалення технічних характеристик товару.
		Вдосконалення процесу збуту продукції.
	Посилення конкурентної боротьби	Застосування нових каналів розповсюдження.
		Підвищення якості продукції.
III група (3)	Зростання конкуренції на ринку	Зменшення ціни використання.
		Пошук нових каналів розповсюдження продукції.
		Зменшення собівартості продукції.
	Майже повна відсутність нецінових методів конкурентної боротьби	Створення сайтів компаній.
		Покращення якості продукції.
		Поліпшення сервісу.
		Проведення заходів зі зменшення ціни використання продукції.
		Врахування побажань клієнтів під час доставки товару.
		Удосконалення технічних характеристик продукції.

Джерело: [2, 120]

Проте державні програми скоро закінчуються і перед компаніями постануть питання не тільки пошуку нових ринків збуту, але і розроблення маркетингових бізнес-процесів ринкової боротьби. Дослідження показали, що на всіх цих напрямках підприємствам доведеться вирішувати цілі комплекси застарілих проблем, оскільки бізнес-процеси, якими вони користуються зараз, називати маркетинговими можна тільки умовно [14, с. 68–74].

Для підприємств II-ої групи традиційним методом конкурентної боротьби було зниження витрат виробництва (або зниження собівартості продукції). Такий метод до цього часу вважався основою довгострокової стратегії розвитку будь-якої компанії. Проте у сучасних умовах (тобто ринкових умовах розвитку економіки) більшого значення набувають нецінові методи конкуренції, сутність яких полягає у підвищенні якості продукції, удосконаленні сервісного обслуговування, розвитку комунікацій з клієнтами через власні сайти тощо. Одночасно варто сконцентруватися на впровадженні

сучасних методів просування продукції, і передусім – використанні мережі Internet, яка відкриває широкі можливості спілкування з потенційними партнерами та споживачами.

Виробникам III-ої групи не варто ігнорувати різноманітні канали збуту та методи продажу, які використовуються на ринку сьогодні, у тому числі це прямий продаж, послуги агентів та дилерів (у країнах СНД, Балтії, дальнього зарубіжжя), а також дочірні торгові компанії в інших країнах. Враховуючи специфіку продукції підприємств ЗМ, ці канали і в майбутньому будуть відігравати провідну роль за умови їх модифікації.

На підставі проведених досліджень запропоновано процесний підхід до побудови діаграми К. Ісікави, що базується на емпіричному оцінюванні бізнес-процесів на підприємствах залізничного машинобудування. Такий варіант діаграми більш повно розкриває стан процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємств досліджуваної галузі. Розроблена таким чином схема ілюструє місце кожної з визначених проблем у загальній структурі кластерів бізнес-процесів, а також їх вплив на формування стратегії інноваційного розвитку.

На основі аналізу стану управління основними кластерами бізнес-процесів у трьох групах підприємств залізничного машинобудування визначено чинники негативного впливу та запропоновано заходи щодо їх мінімізації. Такий аналіз проведено за кожним із досліджуваних бізнес-процесів та з урахуванням особливостей функціонування різних груп виробників.

## **1.2. Моделі вибору стратегій інноваційного розвитку підприємств адекватних вимогам ЄС**

Для розроблення моделі вибору адекватної стратегії інноваційного розвитку підприємств залізничного машинобудування вважали за доцільне звернутися до теорії ігор, сутність якої (з економічної точки зору) полягає

в тому, щоб допомогти економістам розуміти та прогнозувати те, що може відбуватися в економічних ситуаціях [15, с. 26–31].

Теорію ігор варто розуміти як інструмент економічного аналізу, який характеризується таким:

- надає зрозумілу методологію дослідження різноманітних економічних ситуацій;
- дозволяє здійснювати перевірку інтуїтивних уявлень на логічну узгодженість;
- допомагає прослідкувати шлях від “спостережень” до основоположних припущень і виявити, які з припущень насправді лежать в основі окремих висновків [2, с. 29].

Передусім для довідки зазначимо, що теорія ігор бере свій початок у неокласичній економіці. Вперше математичні та практичні аспекти застосування цієї теорії були викладені в 1944 р. у книзі Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна «Теорія ігор і економічна поведінка» (англ. *Theory of Games and Economic Behavior*) [16, с. 38].

Ціла плеяда відомих учених стали Нобелівськими лауреатами з економіки за внесок у розвиток теорії ігор, яка описує соціально-економічні процеси [17, с. 54–67]. Дж. Неш, завдяки своїм дослідженням у теорії ігор став одним з провідних фахівців у цій галузі. У своїх працях Дж. Неш розробив принципи «управлінської динаміки». Перші концепції теорії ігор аналізували антагоністичні ігри, коли є переможені і гравці, що виграли за їх рахунок. Дж. Неш розробляє методи аналізу, в яких усі учасники або виграють, або зазнають поразки [18, с. 89–94; 19, с. 42].

Нематематичний варіант теорії ігор представлений у роботах Т. Шеллінга, нобелівського лауреата з економіки 2005 р. та Л. Шеплі, який у 1953 р. запропонував концепцію ціни в теорії ігор, яка міститься в апріорній оцінці того, що може очікувати на гравця чи групу гравців, якщо вони вийдуть з гри [21, с. 64].

Дослідниками в області теорії ігор, які отримали Нобелівську премію з економіки за досягнення у цій області, також стали: Р. Ауманн, Р. Зелтен, Дж. Харсаньї та Т. Шеллінг [17, с. 57; 20, с. 38].

Теорія ігор – математичний метод вивчення оптимальних стратегій в іграх. Під грою розуміється процес, у якому беруть участь дві і більше сторін, які ведуть боротьбу за реалізацію своїх інтересів. Кожна з сторін має свою мету і використовує певну стратегію, яка може вести до виграшу чи програшу – залежно від поведінки інших гравців. Теорія ігор допомагає вибрати кращі стратегії з урахуванням уявлень про інших учасників, їх ресурси та можливі вчинки [21; 22, с. 44].

Зі сказаного випливає, що теоретико-ігрова модель може бути застосована для опису проблеми вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку. З цією метою побудували дискретну гру в нормальній формі, учасниками якої стали підприємства залізничного машинобудування та Укрзалізниця. Стратегіями гравців вважали їхнє різне ставлення до проблем інноваційного розвитку. Матриці виграшів формувалися на основі порядкової переваги на множини результатів. Розглядалися дві модифікації гри – у довгостроковому та короткостроковому періодах. Аналіз отриманих ігор провели з використанням концепцій максимального гарантованого результату (максиміна), рівноваги Неша, оптимальності за В. Парето та рівноваги Штакельберга. Представлена модель виявилася здатною описати як процес формування інституціональної пастки, так і процес виходу з неї, що дозволяє використовувати цю модель для управління станом розвитку залізничного машинобудування країни в умовах реформування економіки [23, с. 178–184].

Під час аналізу соціальних і економічних явищ із використанням апарату теорії ігор головним етапом є постановка завдання.

Розглянемо взаємодію «підприємство – Укрзалізниця». Вона полягає в тому, що Укрзалізниця є основним споживачем продукції підприємств залізничного машинобудування і формує умови здійснення господарської діяльності.

Таким чином, відносини в парі «підприємство – Укрзалізниця» можна представити у вигляді гри. Гра є статичною, тому що і підприємство, і Укрзалізниця мають однакову інформацію, і ходи обох гравців є доступними для спостереження.

Насамперед, вважали за доцільне обмежити кількість варіантів можливих стратегій для обох гравців.

На основі діагностики діяльності підприємств залізничного машинобудування встановлено, що в сучасних умовах невизначеності достатньо високою є ймовірність розвитку за такими трьома характерними стратегіями діяльності: наступальна, імітаційна та захисна [24, с. 167–181]. Аналізували економічні, політичні та бізнес-фактори, а також особливості сфери діяльності, обсяги фінансування інноваційної діяльності, характеристики споживачів, впливу держави, головні тенденції ринку, інфляція, відсоткові ставки, курси валют, коливання доходів та витрат, можливості на ринку, поточний та очікуваний стан регулятивного середовища тощо, які впливають і ймовірно, що будуть вплив протягом найближчих 10 років на залізничне машинобудування. Проведений аналіз, а також оцінка ймовірності зміни та впливу кожного з факторів дав підстави для окреслення конусу можливих стратегій діяльності підприємств ЗМ у періоді до 2020 р. (рис. 1.2).

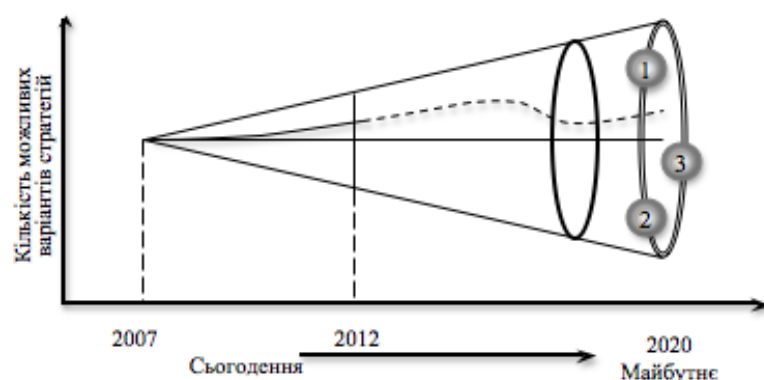


Рис. 1.2. Конус стратегій функціонування підприємств машинобудування на 2020 р. [25, с.129]

Базуючись на проведеній оцінці ймовірності отриманих даних було визначено три головні стратегії, які будуть притаманні виробникам



залізничного машинобудування у найближчі 8 років, а саме: наступальна, імітаційна та захисна.

Таким чином, набір зазначених стратегії вказує на суттєвий рівень невизначеності кордонів конуса (досить значний його діаметр), що слід розглядати як значну варіативність розвитку подій, а отже і варіантів розроблення стратегії. Слід звернути увагу, що чим більша відстань від вершини конуса, тобто чим більший період пролонгації відрізка часу, тим більше зростає рівень невизначеності. Сценарії, що виходять – за межі цього конуса, не є неможливими, проте ймовірність їх настання незначна. Стратегії 1–3 лежать на межі конуса і можуть бути використані для зменш рівня невизначеності. Вони також можуть функціонувати і у випадках розташованих ближче до центру конуса.

Розглянемо кожен з стратегій детальніше:

*1. Наступальна стратегія.* Відповідає стратегіям підприємств І-ої групи, які є лідерами на ринку залізничного машинобудування. Вона передбачає використання комплексу бізнес-процесів, запропонованого авторами у попередніх розділах. Стратегія ґрунтується на інноваційному сценарії розвитку України і характеризується значною концентрацією зусиль на тих науково-технологічних напрямках, які дозволять різко розширити застосування вітчизняних розробок і поліпшити позиції країни на світовому ринку високотехнологічної продукції та послуг. До таких напрямів відноситься електротехнічна промисловість, розроблення інформаційних технологій для ЗМ тощо. Особливістю наступальної стратегії зростання є зміщення структури валового внутрішнього продукту у бік виробництва високотехнологічної продукції.

За умови виконання такого варіанту, передбачається повна ліквідація обмежень у перевізних можливостях на залізничному транспорті загального користування та створення інфраструктурного базису, який би відповідав світовому рівню, для розвитку нових точок економічного зростання в країні,

забезпечення сучасного рівня розвитку інфраструктури та транспортного забезпечення розвіданих нових родовищ корисних копалин.

На продукцію підприємств ще тривалий період буде попит, адже відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми оновлення локомотивного парку залізниць України на 2012–2016 рр.» [26] передбачається оновлення рухомого складу (закупівля, корінна модернізація) із заміною парків з завершеним терміном експлуатації.

Будівництво необхідних стратегічних ліній буде забезпечувати підвищення конкурентоспроможності та національної безпеки країни.

Для забезпечення транспортних зв'язків передбачається створення більш комфортних умов для пасажирів, а для підвищення зручності та безпеки пасажирських перевезень будуть побудовані нові високошвидкісні магістралі. Вибір варіантів будівництва нових високошвидкісних магістралей буде проводитися, виходячи з фактичної динаміки соціально-економічного розвитку країни та регіонів. Буде вжито заходів зі скорочення часу руху потягів на різних напрямках сполучення за рахунок часткового будівництва нових і модернізації існуючих залізничних ліній.

Щоб забезпечити виконання поставлених завдань, підприємствам необхідно буде повністю реорганізувати систему стратегічного управління.

Найефективніше це можна здійснити, розвиваючи формування стратегій інноваційного розвитку шляхом розвитку досліджуваного комплексу бізнес-процесів: управлінських, інформаційних, виробничих, маркетингових, логістичних та управління якістю. Перераховані бізнес-процеси охоплюють усі сфери формування стратегій інноваційного розвитку, а їх використання дозволить не оминати жодну зі складових процесу управління, зокрема ті, які вказано на рис. 1.3.

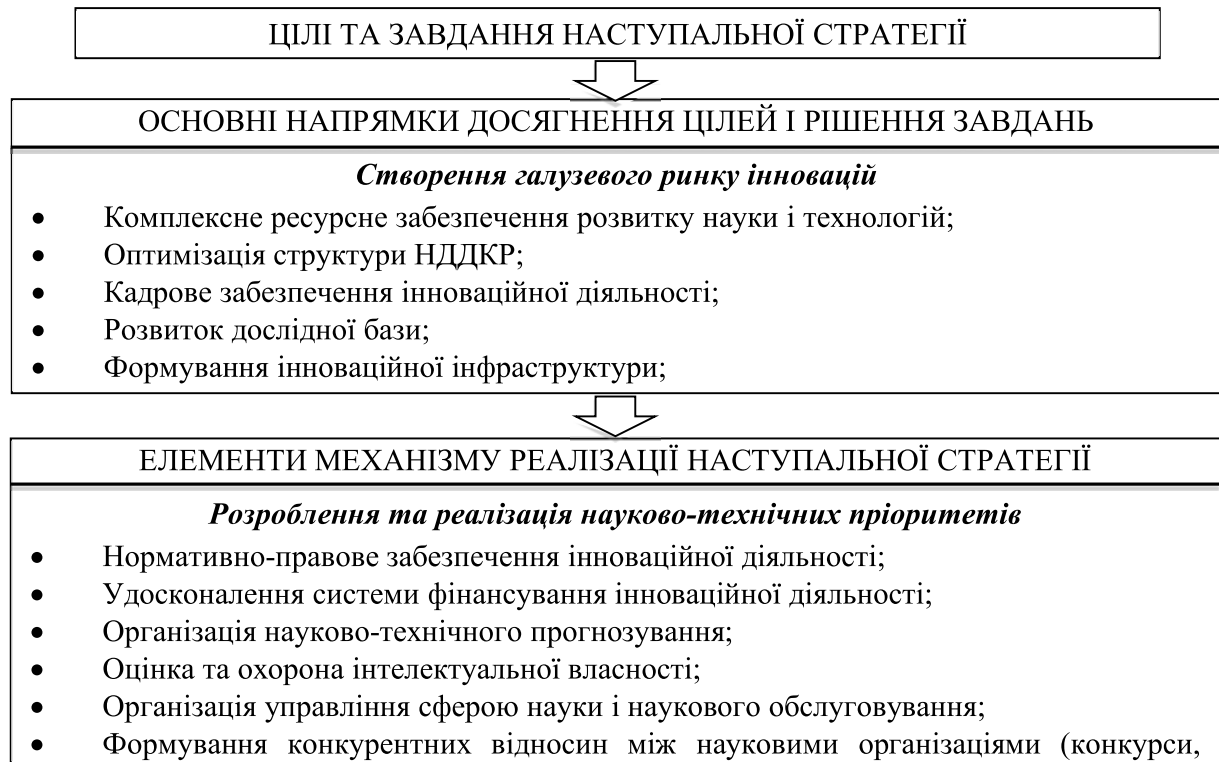


Рис. 1.3. Етапи формування наступальної стратегії підприємств машинобудування [10]

2. *Імітаційна стратегія.* Таку стратегію використовують підприємства II-ої групи, які отримують значні прибутки, проте не мають власних наукових розробок. Стратегія ґрунтується на енергосировинному сценарії розвитку економіки. У рамках такого варіанту передбачається повна модернізація залізничної інфраструктури та розвиток необхідних перевізних потужностей на основних напрямках вантажопотоків, відповідно до потреб економіки і населення у перевезеннях та до енергосировинного сценарію розвитку України.

Підприємства не проводять власних розробок, а лише копіюють поведінку провідних виробників галузі. Компанії купують або технології, або уже готові технологічні лінії. Основні зусилля компанії спрямовують на зниження ціни продукції.

За умови впровадження такої стратегії здійснюється адаптація технології лідера до умов підприємства, що перейняло цю технологію, а також адаптація продукції, що виготовляється за технологією лідера, до ринку, на якому конкурує компанія. Стратегія підходить для підприємств, які не мають достатнього виробничого потенціалу. Її застосування вимагає менших витрат на НДДКР, ніж під час впровадження інноваційної стратегії і є менш ризикованою. Реалізуючи запропоновану стратегію, не можна досягнути позицій лідерства.

3. *Захисна стратегія.* Відповідає стратегіям підприємств III-ої групи з найнижчими значеннями доходів і стану ефективності управління бізнес-процесами. Вона передбачає збереження дефіциту транспортної інфраструктури. Підприємство не планує виходити на нові ринки збуту продукції. Планується забезпечувати тільки замовлення від держави на оновлення парку вагонів і виконання капітального ремонту обладнання. Компанія виготовляє стандартний продукт. Виробник не покращує технічні та якісні характеристики продукції, не нарощує виробничі потужності, не проводить модернізації із застосуванням новітніх світових технологій, не оснащує виробництво сучасним високопродуктивним обладнанням. Така стратегія передбачає нейтральне ставлення до інновацій, навіть, більш упереджене, ніж позитивне. Стратегія передбачає збереження принципових інфраструктурних проблем ринку та пасивну участь держави у стимулюванні зростання ринку.

Наступним етапом є визначення стратегій для гравця «Укрзалізниця».

Для державних підприємств автори виділяють передусім два види економічних стратегій: інноваційну та інерційну, або три – залежно від ослаблення або посилення протекціоністського характеру діяльності (ліберальну, регульовану та мобілізаційну) [27, с. 92].

Проте вважаємо, що жоден із запропонованих варіантів класифікації не відповідає специфіці державних заходів, які стосуються саме залізничного машинобудування. Тому пропонуємо використовувати для проведення

теоретико-ігрового моделювання такі три види стратегій: інноваційну, регульовану та інерційну.

1. *Інноваційна стратегія.* Передбачає повне організаційне відокремлення інфраструктури від перевізної діяльності за умови збереження інфраструктури під контролем Укрзалізниці, повної лібералізації перевізної діяльності та діяльності з оперування вагонами. Зростання тарифів на послуги інфраструктури до рівня, який достатній для утримання та розвитку інфраструктури. Відмова від перехресного субсидіювання.

Наслідки: формування доступної та стійкої транспортної системи як інфраструктурного базису для забезпечення транспортної цілісності, незалежності, безпеки країни, соціально-економічного зростання та забезпечення умов для реалізації потреб громадян у перевезеннях; реалізація транзитного потенціалу країни на базі інтеграції залізничного транспорту в міжнародні транспортні системи; створення умов для поглиблення економічної інтеграції та підвищення мобільності трудових ресурсів; зниження сукупних транспортних витрат, у тому числі за рахунок підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту; приведення рівня якості та безпеки перевезень у відповідність з вимогами населення і економіки та кращими світовими стандартами на основі технологічного та технічного розвитку залізничного транспорту; підвищення інвестиційної привабливості залізничного транспорту; забезпечення права громадян на сприятливе навколишнє середовище.

2. *Регульована стратегія.* Передбачає цільове виділення бюджетних коштів на реалізацію проектів з розвитку інфраструктури відповідно до програм розвитку галузей, що виробляють основні групи вантажів, які перевозяться залізничним транспортом і обов'язкове обґрунтування бюджетної ефективності реалізації цих проектів (тобто розрахунку умов повернення коштів до бюджету у вигляді додаткових надходжень, що виникають у результаті реалізації проектів).

Наслідки: можливість розвитку інфраструктури та зниження ризиків виникнення інфраструктурних обмежень для розвитку економіки.

3. *Інерційна стратегія.* Відсутність цільових заходів підтримки галузі Укрзалізницею та збереження тенденцій розвитку галузі залізничного машинобудування, таких як відставання бізнес-процесів від світових, знос обладнання тощо. Збереження вертикальної інтеграції власника інфраструктури загального користування та загальномережевого перевізника за умови виникненні локальних перевізників. Конкуренція операторів вантажних вагонів за відсутності у загальномережевого перевізника вантажних вагонів. Фінансування інфраструктурного комплексу залізничного транспорту загального користування зберігається на поточному рівні. Індexація тарифів на рівні інфляції і відсутність державного фінансування, що призводять до неможливості реалізації проектів, спрямованих на розвиток інфраструктури. Поповнення інвестиційних коштів Укрзалізниці за рахунок прискореного продажу акцій дочірніх компаній. Недосконалість чинної тарифної системи, що містить значні недоліки, збереження перехресного субсидування (між класами вантажів, напрямками, відстанями перевезення).

Наслідки: недофінансування та подальша деградація інфраструктурного комплексу, нездатність залізничного транспорту перевезти всі вантажі, пред'явлені до перевезення (залізничний транспорт буде перевозити, скільки зможе, а не скільки потрібно економіці).

Наведені стратегії для обох гравців є схожими. Це пояснюється тим, що ми описали найзагальніші закономірності поведінки гравців. Однак, уже на цьому етапі постановки завдання очевидно, що обое гравців є рівноправними.

Оскільки виграші обох гравців є не порівнюваними, їх оцінку доцільно проводити в балах від -5 до +5, що відповідає мінімальному та максимальному виграшам відповідно. Необхідні оцінки отримали на основі експертного опитування (табл. 1.6).

**Розподіл вигащів у грі «підприємство – Укрзалізниця»**

		Стратегія Укрзалізниці		
		Інноваційна	Регульована	Інерційна
Стратегія підприємства	Наступальна	5 5	2 -2	4 -5
	Імітаційна	1 2	4 0	2 -1
	Захисна	-5 -1	-2 3	0 -3

Джерело: [24, с. 134]

Експертами виступили керівники підприємств, які є лідерами комплексу залізничного машинобудування, а також фахівці науково-дослідних інститутів і державних установ. Оцінювання проведене методом еталонних бальних оцінок, на основі яких розроблено матрицю вигащів для обох гравців. Вигащі Укрзалізниці представлені у правому верхньому, а підприємства – відповідно, у лівому нижньому куті.

Пояснимо більш детально, як були впорядковані вигащі підприємства та Укрзалізниці [28].

***Вигащі гравця «підприємство»***

*Наступальна стратегія:* найбільший вигащ підприємства буде у разі впровадження Укрзалізницею інноваційної стратегії (що дозволить забезпечити ринкові умови здійснення господарської діяльності), а найменший – за інерційної стратегії.

*Імітаційна стратегія:* найбільший вигащ для підприємства буде від Укрзалізниці, якщо вона буде дотримуватися інноваційної стратегії (відкриється доступ до нових ринків збуту), найменший – за інерційної стратегії.

*Захисна стратегія:* найбільший вигащ для підприємства буде за умови виконання Укрзалізницею регульованої політики (за найменших зусиль і капіталовкладень підприємство постійно отримує нові замовлення), а найменший – за інерційній стратегії.

Тепер порівняємо виграші підприємства для різних стратегій Укрзалізниці, щоб завершити впорядкування виграшів підприємства.

*Інноваційна стратегія Укрзалізниці:* найбільший виграш буде у підприємства за наступальної стратегії, найменший – за захисної (через відсутність стимулів для підвищення ефективності діяльності).

*Регульована стратегія Укрзалізниці:* найбільший виграш у підприємства за захисної стратегії (збільшення обсягу інвестицій у залізничний транспорт за найменших зусиль зі сторони самого підприємства), найменший – за наступальної стратегії.

*Інерційна стратегія Укрзалізниці:* найбільший виграш отримає підприємство за імітаційної стратегії, найменший – за наступальної стратегії (підприємство випускатиме на ринок продукцію з високими якісними характеристиками, витрати на розроблення яких не будуть субсидіюватися з держбюджету та на яку не буде попиту через вищу ціну у порівнянні з товаром без удосконалення).

#### ***Виграші гравця «Укрзалізниця»***

*Інноваційна стратегія:* найбільший виграш буде у Укрзалізниці від підприємства з наступальною стратегією, а найменший – від “інерційного” підприємства (оскільки зусилля Укрзалізниці не знайдуть свого вираження у покращенні економічної ситуації).

*Регульована стратегія:* Укрзалізниця отримає найбільший виграш від підприємства з імітаційною стратегією (у короткостроковому періоді буде найбільша віддача), найменший – від підприємства з інерційною стратегією.

*Інерційна стратегія:* виграш буде у Укрзалізниці від підприємства з наступальною стратегією (за найменших витрат з боку Укрзалізниці підприємство самостійно вирішує питання інноваційного розвитку), а найменший – від підприємства із захисною стратегією.

Тепер порівняємо виграші Укрзалізниці для різних стратегій (за однаковою стратегією підприємства), щоб завершити впорядкування виграшів.



*Наступальна стратегія:* найбільший виграш Укрзалізниці буде за реалізації інноваційної стратегії (підвищення рівня конкуренції за рахунок гарантування суб'єктам господарювання незалежно від форми власності рівного доступу до ринку надання залізничних послуг у секторах конкурентних і потенційно конкурентних, а також на суміжному ринку), найменший – за регульованої стратегії.

*Імітаційна стратегія:* Укрзалізниця отримає найбільший виграш за регульованої стратегії, найменший – за інноваційної (попри залучення коштів місцевих бюджетів для будівництва і реконструкції залізничних ліній, вокзалів та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з обслуговуванням пасажирів, придбання залізничного рухомого складу для приміського сполучення, саме підприємство не здійснює вдосконалення якісних та експлуатаційних характеристик продукції на належному рівні).

*Захисна стратегія:* найбільший виграш Укрзалізниці буде за інерційної стратегії (підприємство не розвивається і не вимагає від Укрзалізниці розроблення державних програм підтримки та надання дотацій), найменший – за інноваційної стратегії.

Надамо пояснення щодо **знаків виграшів**.

Для підприємства знак «+» мають такі стратегії: наступальна та імітаційна (за інноваційної стратегії Укрзалізниці), а також захисної (у разі використання Укрзалізницею регульованої стратегії). Імітаційна стратегія за регульованої стратегії Укрзалізниці є нейтральною, оскільки розвиток відбувається за рахунок не власних, а бюджетних коштів. Усі інші стратегії для підприємства є програшними.

Для Укрзалізниці знак «+» мають будь-які стратегії у разі застосування підприємствами наступальної стратегії або імітаційної. Якщо і Укрзалізниця, і підприємство обирають інерційну стратегію, то результат буде нейтральним у короткостроковій перспективі.

## ***Розв'язання гри «підприємство – Укрзалізниця»***

### *Максимінна рівновага (maximin equilibrium)*

Використовуючи принцип максимального гарантованого результату (МГР). Гарантоване значення цільової функції  $i$ -го гравця визначили у такий спосіб [10, с. 131]:

$$f_i^\Gamma(y_i) = \min_{y_{-i} \in A_{-i}} f_i(y_i, y_{-i}) \quad (1.1)$$

$$A_i = \prod_{j \in I \setminus \{i\}} A_j, i \in I \quad (1.2)$$

де,  $y_i$  – стратегія  $i$ -го гравця,

$f_i^\Gamma(y_i)$  – гарантований результат стратегії  $i$ -го гравця,

$A_i$  – простір стратегій  $i$ -го гравця,

$A_j$  – простір стратегій  $j$ -го гравця.

Це припущення впливає з такого: у заданій ситуації гравець вважає, що в результаті гри реалізується найгірша для нього обстановка, і вибором своєї стратегії  $y_i \in A_i$  він максимізує гарантоване значення цільової функції  $f_i^\Gamma(y_i)$ , тобто [10, с. 134]:

$$y_i^A = \arg \max_{y_i \in A_i} \min_{y_{-i} \in A_{-i}} f_i(y_i, y_{-i}), i \in I \quad ((1.3))$$

Припустили, що цей набір  $\{y_i^\Gamma\}_{i=1}^n$  існує, а отже, вважається набором гарантуючих стратегій і відповідає максимінній рівновазі.

Запис (1.3) вказує, що нас цікавить те значення аргументу функції, яке надає їй максимуму.

Слід зазначити, що використання принципу МГР дає гравцю песимістичну оцінку результату гри, що не завжди доцільно використовувати на практиці.

Використовуючи формули 1.1–1.3, знаходимо максимінну рівновагу для гравця «підприємство» (ММ<sub>П</sub>).

$$ММ_П = (-1; 2)$$

Це означає, що у разі розгортання песимістичного сценарію, а саме застосування Укрзалізницею інерційної стратегії, найбільшу вигоду підприємство отримає, реалізуючи імітаційну стратегію.

Знайдемо максимінну рівновагу для гравця «Укрзалізниця» (ММ<sub>д</sub>).

$$ММ_{дл} = (-3; 0)$$

Це означає, що у випадку, коли підприємство обере захисну стратегію, Укрзалізниця теж доцільно дотримуватися інерційного напрямку розвитку.

З використанням теоретико-ігрової моделі для опису проблеми вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку побудовано дискретну гру в нормальній формі, учасниками якої є підприємства залізничного машинобудування та Укрзалізниця. Стратегіями гравців є їхнє різне ставлення до проблем інноваційного розвитку. На основі порядкової переваги на множини результатів сформовано матриці виграшів. Розглянуто дві модифікації гри – у довгостроковому та короткостроковому періодах. Проведено аналіз отриманих ігор з використанням концепцій максимального гарантованого результату (максиміна), рівноваги Неша, оптимальності за В. Парето та рівноваги Штакельберга. Представлена модель виявляється здатною описати як процес формування інституціональної пастки, так і процес виходу із неї, що дозволяє використовувати цю модель для формування стратегії інноваційного розвитку підприємств залізничного машинобудування країни в умовах реформування економіки.

### **1.3. Інноваційний підхід розроблення стратегічної карти розвитку підприємств**

Запропонована нами теоретико-ігрова модель показала, що інноваційна стратегія здатна принести найбільші виграші як підприємству, так і державі. Однак, ефективність реалізації цієї можливості буде залежати від ефективності заходів щодо її впровадження. Важливим етапом втілення обраної стратегії є розроблення стратегічної карти, створеної з урахуванням існуючих проблем і націленої на їх покрокове усунення. Вважали, що формування стратегічної карти забезпечить підвищення ефективності СУІРП, а отже і реалізації інноваційної стратегії [29, с. 80–82].

У розробленні стратегічної карти базувалися на моделі, запропонованій Р. Капланом та Д. Нортон. Однак, вважали за доцільне адаптувати її до актуальних завдань підприємств машинобудування і застосувати запропонований нами процесний підхід. Інакше кажучи, чотири класичні взаємопов'язані головні перспективи (фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток) ми представили через визначений нами комплекс бізнес-процесів. Вважали, що використання моделі стратегічної карти у такому вигляді дозволить окреслити найважливіші напрями розвитку підприємств, ідентифікувати причини виникнення першочергових проблем СУІРП та системно їх усувати, базуючись на впровадженні удосконалених кластерів бізнес-процесів (рис. 1.4).

Нами була визначена певна ієрархія оцінювання основних кластерів бізнес-процесів СУІРП. Зазначимо, що бізнес-процеси логістичні, маркетингові та управління якістю тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, тому їх доцільно розглядати як окрему підсистему, адже жодну з них не можна виділити як попередній або наступний елемент. У підсистемі немає певної ієрархії, яка властива загальній стратегічній карті. Те, що зазначені бізнес-процеси складають певну підсистему, не зменшує їх ролі та ваги порівняно з іншими фрагментами стратегічної карти [30, с. 104].

Представлена на рис. 1.4 стратегічна карта має дещо узагальнений вигляд, тому вважали за доцільне збільшити масштаб кожного фрагмента з метою їх детального розгляду та конкретизації завдань (рис. 1.5–1.11). Біля кожного з визначених на стратегічній карті завдань у дужках вказано групу виробників, яким варто звернути особливу увагу на певне завдання і розробити комплекс заходів для їх втілення.

Виходячи з того, що стратегічна карта – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє у розрізі всього підприємства пов'язувати стратегію підприємства з операційним рівнем діяльності та дає можливість раціоналізувати рішення в області розподілу ресурсів, в основу карти покладено управлінські бізнес-процеси.

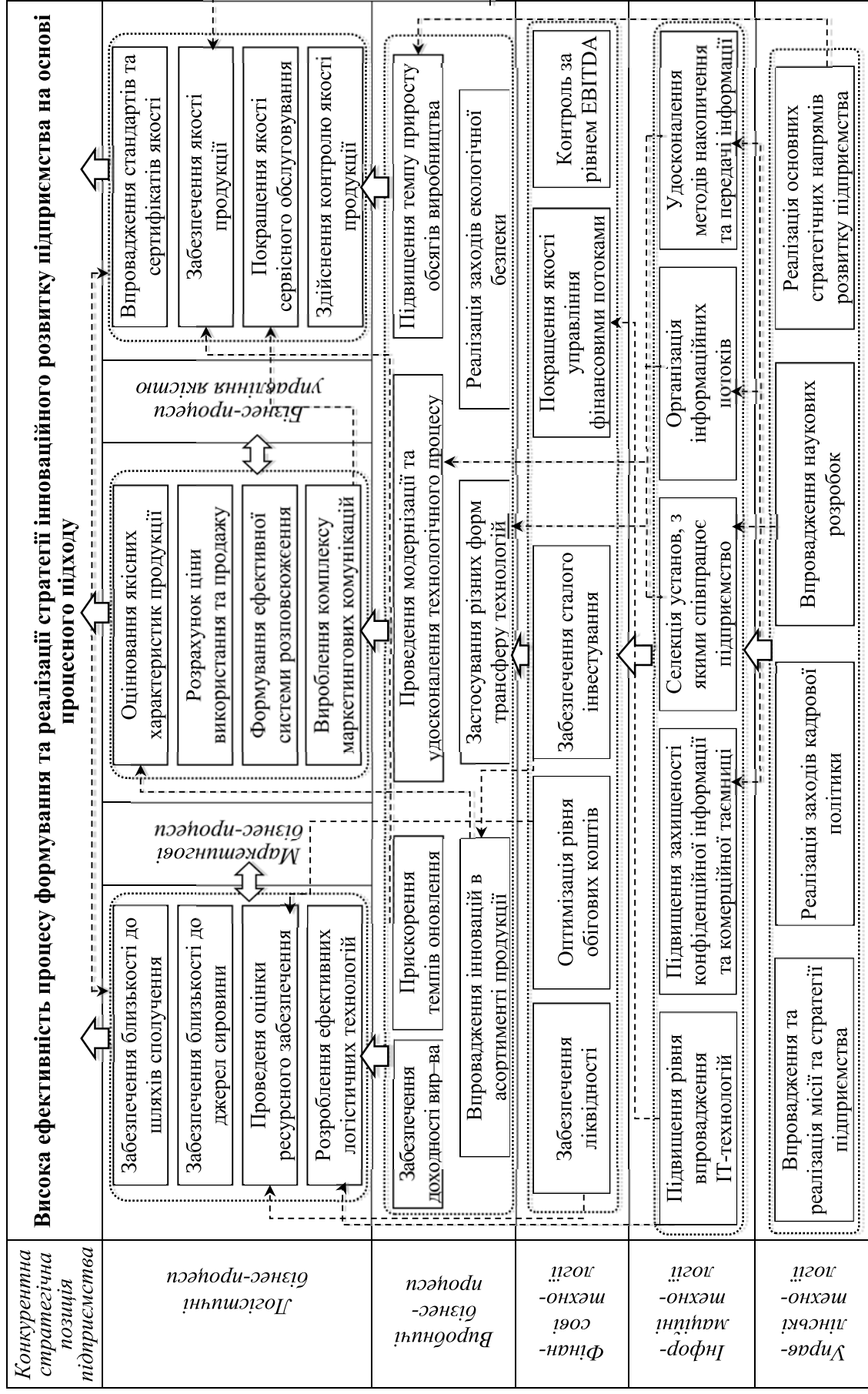


Рис. 1.4 – Стратегічна карта досягнення конкурентної стратегічної позиції підприємства залізничного машинобудування на основі підвищення ефективності реалізації СРП [2, с. 143]

Адже саме управлінські бізнес-процеси мають забезпечити підприємству ефективність процесу управління та координації рішень. Для цього усі процеси повинні бути зорієнтовані на виконання завдань, представлених на рис. 1.5.



Рис. 1.5 – Фрагмент стратегічної карти “Управлінські бізнес-процеси”  
[2, с. 144; 31, с. 308]

Нижче викладені заходи, що мають бути здійснені на мікрорівні і будуть сприяти покращенню значень показників, отриманих на основі виконання завдань фрагменту «Управлінські бізнес-процеси»:

- розроблення новітніх програм навчання працівників різних рівнів, у тому числі дистанційного навчання, навчання на робочому місці, створення віртуального центру навчання – веде до підвищення рівня кваліфікації працівників, оволодіння новими специфічними навичками, до того ж, це є додатковим способом мотивації;

- використання джерел відкритих інновацій – сприяє диверсифікації наукових ідей, що сприятиме інтенсифікації інноваційного процесу та

зниженню вартості трансферу технологій. Такий метод дозволяє ідентифікувати та задовольнити латентні потреби споживачів, адже результатом відкритих інновацій не обов'язково є конкретна технологія чи розробка, іноді це може бути просто ідея чи пропозиція вирішити певну суттєву проблему (недолік);

- організація святкових загальнокорпоративних заходів – підвищує мотивацію, сприяє кращій обізнаності з цінностями компанії, виховує лояльність у працівників до своєї компанії;

- запровадження системи матеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності – веде до збільшення числа ідей, зниження опору змінам, прискорення інноваційного розвитку на всіх організаційних рівнях;

- наступним фрагментом, який визначає ефективність СУІРП, є інформаційні бізнес-процеси, адже їх стан та ширина потоків можуть гарантувати швидкість та якість розповсюдження управлінських рішень, прийнятих на основі попереднього фрагменту.

Виконання запланованих завдань та їх контроль дозволить підприємству оперувати якісною, своєчасною та достовірною інформацією. Запропонований фрагмент забезпечить вирішення проблеми перевантаження працівників інформацією та знизить рівень впливу інформаційних шумів на процеси прийняття рішень. Інформаційні бізнес-процеси – це одна з основних конкурентних переваг у майбутньому, однак, на сьогодні рівень інформатизації підприємств галузі залишається на дуже низькому рівні.

Саме тому керівники підприємств усіх трьох груп мають звернути увагу на методики досягнення поставлених завдань у запропонованому фрагменті.

Для фрагменту “Інформаційні бізнес-процеси” (рис. 1.6) конкретними заходами, що сприяють покращенню значень показників на мікрорівні, можуть бути такі:

- впровадження SAP-систем – забезпечує блискавичне розповсюдження і актуалізацію даних, які в рамках інтеграції негайно доступні всім зацікавленим відділам підприємства; створення єдиного

інтегрованого рішення замість великої кількості локальних облікових систем; створення аналітичної системи для керівництва; підвищення достовірності інформації та забезпечення її доступності в режимі реального часу на всіх рівнях управління;

– використання «хмарних» технологій – гарантує зведення до мінімуму необхідних для інновацій капіталовкладень завдяки використанню масштабованих і легко адаптованих рішень; більш гнучка схема операційних витрат завдяки відсутності необхідності в дорогій ІТ-інфраструктурі та залученню фахівців для впровадження, експлуатації та оновлення систем; високий рівень безпеки використання та захисту інформації завдяки системі цифрового підпису та електронних ключів.



Рис. 1.6 – Фрагмент стратегічної карти «Інформаційні бізнес-процеси»  
[2, с. 146; 32, с. 32–36]



Фрагмент «Виробничі бізнес-процеси» (рис. 1.7) спрямований на забезпечення відповідного технічного рівня виробництва для повного задоволення потреб кінцевих споживачів та замовників.



Рис. 1.7 – Фрагмент стратегічної карти «Виробничі бізнес-процеси»  
[2, с. 47; 33, с. 212–218]

Систематичний контроль за втіленням завдань цього фрагменту має забезпечити відповідний рівень ефективності виробництва, модернізації технологічних процесів і впровадження продуктових інновацій. Оскільки поточний рівень ефективності виробничих бізнес-процесів є недостатньо задовільним, а безперервний науково-технічний прогрес потребує пристосування до нових вимог ринку, то виконання завдань, що зазначені у вказаному фрагменті стратегічної карти, є обов'язковими для підприємств усіх груп.

Ефективність реалізації завдань фрагменту «Виробничі бізнес-процеси» детермінується конкретними заходами, викладеними нижче:

- впровадження гібридних двигунів на локомотивах – сприяє покращенню споживчих характеристик продукції, скороченню витрат на паливо, зменшенню об’єму шкідливих викидів в атмосферу, зниження шуму;
- використання для будівництва вагонів композитних матеріалів – дозволяє знизити собівартість, підвищити споживчі характеристики, адже такий матеріал міцніший і довговічніший у порівнянні зі сталлю, яку використовують на сьогодні;
- запуск роботизованого та автоматизованого устаткування на виробничих лініях – зростає продуктивність праці, точність складання; зменшується кількість браку за рахунок усунення людського фактору; зменшення собівартості продукції у довгостроковій перспективі;
- інтелектуалізація продукції – підвищення споживчої цінності.

Передбачає впровадження електронної системи управління потягом.

Фінансові бізнес-процеси мають забезпечити підприємству ефективність господарської діяльності (рис. 1.8).



Рис. 1.8 – Фрагмент стратегічної карти «Фінансові бізнес-процеси»

[2, с. 148; 11, с. 65–69]

Крім того, вони включають у себе усі грошові відносини, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, відтворенням основних і оборотних фондів, утворенням і використанням доходів. Для цього усі процеси повинні бути зорієнтовані на виконання завдань, представлених на рис. 1.8.

Занадто великі розміри та недостатня комп'ютеризація підприємств I-ої групи призвели до недостатньої ефективності фінансових бізнес-процесів. Виробники II-ї та III-ої груп мають і уже названі проблеми, а на додачу ще й погані фінансові результати та проблеми з генерацією фінансових ресурсів.

Для фрагменту «Фінансові бізнес-процеси» конкретними заходами, що сприяють покращенню значень показників на мікрорівні, можуть бути такі:

- спростити організаційну структуру і скоротити число рівнів управління – ефективно використання команди для управління змінами; визначення взаємодії відповідального та інших членів команди; доручення працівнику не більше шести–семи видів робіт;

- використовувати форфейтинг – це фінансова операція з рефінансування дебіторської заборгованості за експортним товарним кредитом шляхом передачі переказного векселя на користь банку зі сплатою останньому комісійної винагороди.

Проблема задоволення потреб споживачів має вирішуватися у результаті впровадження фрагменту «Маркетингові бізнес-процеси» (рис. 1.9).

Вузька спеціалізація та конкретизація показників ефективності маркетингу саме для залізничного машинобудування забезпечує урахування відповідних особливостей і вимог цього ринку, та, як результат, оперативне реагування на нові потреби клієнтів. Характерно, що для підприємств I-ої групи проблеми встановлення зваженої ціни продажу та вибору каналів збуту вирішені або не стоять гостро, тому контроль за цими показниками є некритичним.

Для фрагменту «Маркетингові бізнес-процеси» на мікрорівні заходами що сприяють покращенню значень показників можуть бути такі:

- створення сайту компанії – забезпечує постійне рекламне місце у просторі мережі Інтернет; розвиває можливість створення позитивного іміджу підприємства та його продукції; сприяє збільшенню обсягів продажу товарів чи послуг, не відкриваючи нових торговельних точок; є інструментом для

надання повної інформації про діяльність компанії, щодо послуг, тарифів, прайс-листів, нової продукції; дозволяє зменшити витрати на рекламу в традиційних ЗМІ, а також знизити рівень навантаження на працівників офісу за рахунок розміщення на сайті детальної інформації про товари та послуги;

– розробити програму застосування PR-заходів – дозволяє доносити до споживачів достовірну, перевірену інформацію; підвищує ефективність сприйняття клієнтами діяльності підприємства загалом та його продукції зокрема; створює можливість ефективної демонстрації товарів і самого виробника; розширює спектр можливостей комунікацій з використанням різноманітних медіа та ЗМІ; забезпечує довгостроковість результату, що виявляється у лояльності споживачів до підприємства та його продукції.



Рис. 1.9 – Фрагмент стратегічної карти «Маркетингові бізнес-процеси»  
[2, с. 149; 14, с. 92–97]

Розроблення заходів фрагменту «Логістичні бізнес-процеси» (рис. 1.10) спрямоване на забезпечення ефективного функціонування інтегрованої системи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками на підприємстві.

Вдале географічне розташування більшості українських підприємств залізничного машинобудування (особливо підприємств II-ої групи) є беззаперечним плюсом для логістики. Проте конкуренти знаходять більш ефективні способи конкуренції та пропонують більш високу споживчу цінність продукції, що нівелює перевагу низької ціни продажу. Тому доцільно звернути увагу на інші показники цього фрагменту як на джерела формування додаткових конкурентних переваг.



Рис. 1.10 – Фрагмент стратегічної карти «Логістичні бізнес-процеси»

[2, с. 150; 34, с. 192–197]

На мікрорівні конкретними заходами, що сприяють виконанню завдань фрагменту «Логістичні бізнес-процеси», можуть бути такі:

– впровадження ERP-систем – підвищує ефективність планування і управління всіма ресурсами підприємства, що необхідні для здійснення продажу, виробництва, закупівель та обліку; дозволяє скоротити складські запаси; сприяє скороченню часу виходу на ринок нових продуктів; забезпечує поліпшення зв'язку з територіально віддаленими підрозділами; обумовлює підвищення продуктивності праці; є технічною та ідеологічною базою для зміцнення господарських зв'язків з постачальниками і споживачами; детермінує підвищення рівня міжнародної конкурентоздатності;

– диверсифікація постачальників – у разі збою поставок підприємству не доведеться шукати альтернатив, а можна буде збільшити обсяги закупівель у інших чинних постачальників, – це дозволить уникнути ризику несвоєчасного випуску чи постачання продукції замовнику, а отже виробник не понесе фінансової відповідальності та збереже партнерські відносини з клієнтом;

– диспетчеризація – забезпечує узгодженість роботи окремих ланок підприємства для досягнення найвищих техніко-економічних показників, чітке виконання графіків робіт і виробничої програми; гарантує рівномірність завантаження всіх ланок, безперервність, ритмічність і економічність виконання процесів виробничого циклу, безперебійну роботу допоміжних і обслуговуючих ділянок; є основою для виявлення і попередження можливих відхилень від встановлених планів-графіків і поточних завдань. Це дозволяє значно економити час і ресурси на виробничих лініях.

Забезпечення високої якості пропонованих товарів і послуг для задоволення потреб споживачів вимагає від керівників ретельно слідкувати за дотриманням належного виконання завдань фрагменту «Управління якістю» (рис. 1. 11).

Жорсткі технічні вимоги до продукції з боку клієнтів і тиск конкурентів змушують підприємства залізничного машинобудування впроваджувати міжнародні системи якості як доказ відповідності дійсного рівня якості заявленому. Контроль за показниками цього фрагменту покликаний оптимізувати процеси управління якістю на підприємстві.

Наявність спеціалізованих відділів управління якістю на підприємствах І-ої групи не гарантує досягнення високих значень інших показників запропонованого фрагмента.



Рис. 1.11 – Фрагмент стратегічної карти «Бізнес-процеси управління якістю» [2, с. 151; 3, с. 58–67]

Для фрагменту «Бізнес-процеси управління якістю» заходами, що сприяють покращенню значень показників на мікрорівні, можуть бути:

– впровадження систем самоідентифікації проблем – дозволяє оперативно виявляти неполадки та збої на виробництві; допомагає встановити причини проблем; зекономити фінансові ресурси за рахунок оперативного виявлення та усунення проблем і зменшення браку продукції [35, с. 62–63].

– розроблення стратегії управління якістю – забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; дозволяє чітко визначити напрям розвитку підприємства, який сформульовано і доведено до відома кожного члена організації; спрямовує на визначення невеликої кількості ключових цілей, які повинні бути досягнуті, якщо компанія бажає реалізувати своє бачення; дає можливість трансформувати ці ключові цілі через всю організацію так, щоб кожен працівник знав, яким чином виконання ним своїх обов'язків допомагає компанії досягти ці цілі; формує підстави для чесної оцінки роботи, щоб кожен працівник знав, яким чином його праця робить внесок у зусилля організації досягнути цих ключових цілей; забезпечує

розроблення консультативного супроводу – комплексу пояснень про те, як окремий працівник може поліпшити свою продуктивність [36, с. 95–101].

– моніторинг інформації – забезпечує удосконалення наступного покоління продукції, поліпшення бізнес-процесів, скорочення часових циклів, удосконалення розподілу та обслуговування, кращого розуміння потреб клієнтів і проектування продукції і послуг, що відповідають цим потребам.

З метою усунення виявлених проблем та підвищення ефективності процесів формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств залізничного машинобудування розроблено стратегічну карту. На відміну від моделі, запропонованої Р. Капланом та Д. Нортон, згідно з якими у стратегічній карті розглядалися чотири взаємопов'язані головні перспективи (фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток), запропоновано компоненти процесного підходу, а саме напрями розвитку кластерів бізнес-процесів: управлінських, інформаційних, фінансових, виробничих, маркетингових, логістичних та управління якістю.



## **РОЗДІЛ 2. КВАЗІНТЕГРАЦІЙНІ СТРУКТУРИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ, НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ, СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ**

### **2.1. Інтеграційні процеси в розвитку партнерської взаємодії підприємств на європейському ринку**

Тенденції змін, що відбуваються в ринковій економіці, пов'язані з загостренням конкурентної боротьби між господарськими суб'єктами, вимагають нових наукових рішень. Особливого значення набувають проблеми формування ефективної системи міжорганізаційних зв'язків, які б забезпечували досягнення спільних цілей економічних суб'єктів (провідних галузей економіки). У період становлення ринкових економічних відносин виникла об'єктивна необхідність створення нових форм промислових об'єднань, здатних до концентрації та активізації взаємодії у використанні виробничих потенціалів.

Підвищення конкурентоспроможності та ефективної діяльності взаємодіючих підприємств потребує розробки і використання методів, механізмів й інструментів організації та управління господарськими суб'єктами промисловості на основі партнерської міжвиробничої інтеграції.

За визначенням поданим у логічному словнику-довіднику, в цілому «інтеграція (лат. integer – повний, цільний) – об'єднання в ціле, в єдність будь-яких елементів, відновлення якої-небудь єдності; ...в теорії систем – стан взаємозв'язку окремих компонентів системи та процес, що обумовлює такий стан; у світовій економіці – процес об'єктивної інтернаціоналізації господарського життя, взаємного переплетіння інтересів різних країн, обумовлений розвитком виробничих сил...» [37].

Економічна інтеграція – це прояв високого соціально-економічного, політичного, організаційно-правового і культурного ступеня розвитку будь-якої економічної системи. Це є об'єктивний, різнобічний, найскладніший

процес з різноманітними протиріччями, пошуками масштабних фінансово-економічних, соціальних, правових, політичних та інших експериментів [38].

Досвід індустріально розвинутих країн свідчить про те, що інтеграційні структури є каркасом економіки. Розвиток інституційних структур світової та національних економічних систем орієнтується на посилення інтеграційних процесів. Сутність останніх полягає в встановленні довгострокових партнерських зв'язків між взаємодіючими суб'єктами господарювання.

Виявлення пріоритетних сторін в розвитку міжнародної економіки, що базується на інтеграційних процесах стала поштовхом для формування інтеграційних структур між взаємодіючими господарськими суб'єктами.

Причини формування та джерела розвитку інтеграційних структур мали різну природу. Так, прихильники неокласичного напрямку, А. Маршал, Дж. Гелбрейт, Й. Шумпетер, Ф. Хайек, Е. Чемберлін, Р. Арон, Е. Гауглер, Г. Мінз, А. Берлі, Р. Гильфердинг та інші, вважали, що визначення об'єктивних економічних законів призводить до виникнення інтеграційних структур. Але такий підхід для сучасних інтегрованих структур є несприйнятливим, тому що вони працюють в нестабільному середовищі.

Прихильники інституціонального напрямку, зокрема, Р. Коузі, О. Уільямсон, В. Ойкен, Дж. Б'юкенен, Д. Норт, Р. Фогель, К. Ерроу, Р.Річардсон та інші, вважали, що внутрішня природа — головне джерело розвитку. З огляду на відверту суб'єктивність підходу, вивчення коливань зовнішнього середовища, дозволяють досліджувати проблематику формування, розвитку та функціонування інтеграційних структур як ринкових інститутів. Причиною кооперації взаємодіючих підприємств стає необхідність наявної повної ресурсної бази.

Зважаючи на сучасні погляди, фірма (як ієрархія) і ринок (як поліархія) є крайніми проявами в своєрідному континуумі, що містить безліч проміжних форм — інтеграційних структур, які поєднують ціновий і командний механізми управління [39, с. 27].

Відомий економіст Ю. Паппе сприймає інтеграційну структуру як об'єднання декількох економічних агентів, що задовольняє наступним вимогам: 1) частина економічних агентів є комерційними організаціями; 2) між агентами існують стійкі взаємозв'язки, більш тверді ніж ринкові; 3) існує стратегічний центр прийняття рішень [40, с. 29].

За визначенням вченого-економіста Г.Б. Клейнера, інтеграційна структура являє собою господарський суб'єкт, що створює певний інститут. Він характеризується стійкістю відносно мінливої поведінки та інтересів окремих суб'єктів і їх груп, довгостроковим існуванням формальних і неформальних норм, що регулюють прийняття рішень та взаємодією соціально-економічних суб'єктів [41, с. 19].

Також не існує єдиної думки щодо поняття «міжфірмова інтеграція». Згідно визначення в економічному словнику, міжфірмова інтеграція проявляється у формуванні стійких всебічних зв'язків між підприємствами та організаціями, в процесі яких відбувається розширення і поглиблення виробничо-технологічної взаємодії, спільне використання ресурсів, об'єднання капіталів при створенні один одному сприятливих умов здійснення економічної діяльності, усунення взаємних бар'єрів у реалізації продукції [42, с. 276].

Отже, міжфірмова інтеграція – це базис, на якому будуються всі подальші інтеграційні рухи від разових угод до встановлення стабільних партнерських взаємовідносин. Визначна особливість міжфірмової інтеграції – орієнтир на збереження своєї цілісності в нерівноваженому стані в умовах мінливості зовнішнього середовища [38].

Вбачається, що партнерські зв'язки – це такі договірні відносини, які встановлюються між підприємцями і дають можливість кожному з них отримати шуканий рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності (покупка, поставка продукції), які виступають в товарній або грошовій формі [38].

Все розмаїття партнерських зв'язків в підприємництві можна згрупувати за трьома основними сферами (напрямами підприємницького співробітництва) [43]:

- 1) співробітництво в сфері виробництва;
- 2) співробітництво в сфері товарообміну;
- 3) співробітництво в сфері фінансових відносин.

У фаховій літературі представлено значну різноманітність теорій вигід міжфірмових взаємин на основі інтеграції економічних суб'єктів. У якості аргументних доказів розглядаються зростаючі витрати ринкової координації в умовах специфічних активів, підвищення невизначеності та частоти транзакцій, а також труднощі, пов'язані з вимірюванням результативності діяльності агентів, що не перерозподіляють ринкові ризики. Разом з тим, теорія агентських відносин передбачає укладення різноманітних форм контрактів (формальних і неформальних, явних і неявних, цільових і предметних тощо) з метою економії агентських витрат [44].

З огляду на транзакційні витрати, учасники угод з метою мінімізації витрат на маркетинг, експертизу, страхування різного роду взаємних ризиків шукають ефективні підходи щодо укладання контрактів, вибираючи відповідну форму інтеграції [45].

Згідно теорії ресурсної залежності підприємств, що створені за мережевим принципом, мають більшу ефективність завдяки взаємодії між усіма учасниками виробничо-технологічного ланцюга [46].

Спільним для згаданих теорій інтеграційних процесів є сприйняття міжфірмових мереж як засобу регулювання зміни взаємозв'язків між фірмами. Він, з одного боку, відрізняється від внутрішньофірмового (ієрархічного) регулювання, а з іншого – від ринкової координації як відповідної реакції на умови ринку.

У межах зазначених економічних теорій поява інтеграційних структур взагалі пояснюється кризовими умовами існування і прагненням збільшити ефективність функціонування взаємодіючих підприємств, зокрема:

- підвищити результативність виробничо-господарської діяльності;
- посилити ринкові позиції;
- сформувати оптимальні технологічні та коопераційні зв'язки;
- отримати можливості швидкого збору та обробки інформації;
- підсилити експортний потенціал;
- прискорити науково-технічні розробки;
- забезпечити інвестиційну привабливість;
- посилити конкурентні позиції тощо.

При цьому позитивний ефект досягається за рахунок зниження витрат виробництва і координації в системі управління виробничо-технологічним ланцюгом на основі партнерських взаємовідносин.

Поширеним критерієм класифікації видів інтеграції є ступінь однорідності продукції, виробленої на інтегрованих підприємствах. Відповідно до цього критерію розрізняють вертикальну, горизонтальну та комбіновану або універсальну інтеграції [47, с. 24; 48, с. 173].

Вертикальна інтеграція – об'єднання в єдиний технологічний цикл (від сировинних ресурсів до готової продукції) взаємодіючих підприємств з метою зниження загальних витрат та досягнення економічної стійкості.

Горизонтальна інтеграція – об'єднання підприємств, що випускають однорідну продукцію і використовують подібні технології, з метою збільшення частки ринку, яку вони займають.

Універсальна (комбінована) інтеграція – об'єднання в єдину структуру різних взаємозв'язаних виробничих ліній: спеціалізованих та задіяних у технологічному циклі. При такій інтеграції завдяки диверсифікації ресурсів знижуються сукупні ризики.

Відповідно до світової та вітчизняної практик господарювання інтегровані структури як об'єднання юридичних осіб існують в різноманітних формах [49, С.350-351]:

1) картель – горизонтальна кооперація фірм однієї галузі, що зберігають свою самостійність, власність на засоби і продукти виробництва;

2) синдикат – кооперація однорідних промислових підприємств, коли власність на засоби виробництва зберігається за учасниками синдикату, а вироблена продукція реалізується як власність синдикату через спільну збутову контору;

3) пул – тимчасова форма кооперації фірм однієї галузі, яка вирізняється тим, що прибуток усіх учасників потрапляє до консолідованого фонду, а потім розподіляється між ними відповідно до завчасно встановленої пропорції;

4) стратегічний альянс – угода про кооперацію між двома або кількома незалежними підприємствами суміжних сфер діяльності, що укладається для досягнення певних комерційних цілей, отримання синергії від об'єднання взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній;

5) консорціум – тимчасова кооперація економічно незалежних фірм (банки, виробничі компанії, наукові центри, державні структури, неприбуткові організації);

6) асоціація – договірна кооперація комерційних організацій однієї сфери діяльності, що створюється з метою координації підприємницької діяльності, представлення і захисту спільних майнових інтересів;

7) конгломерат – організаційна форма концентрації різнорідних підприємств, яка об'єднує під єдиним фінансовим контролем мережу різнорідних підприємств і виникає в результаті злиття і поглинання різних фірм без будь-якої виробничої спільності;

8) трест – злиття однорідних виробничих підприємств в єдиний виробничий комплекс (технологічний ланцюг) з втратою своєї юридичної, виробничої та комерційної самостійності, а керівництво їхньою діяльністю здійснюється з єдиного центру. При цьому спільний прибуток тресту розподіляється відповідно до пайової участі підприємств;

9) концерн – міжгалузевий комплекс, пов'язаних спільними виробничо-господарськими й економічними інтересами, підприємств (науково-виробничі, торговельно-збутові, організаційно-економічні та фінансові

організації), що здійснює єдину науково-технічну, інноваційну та інвестиційну політику;

10) кластер – об'єднання на добровільній основі заінтересованих у спільній діяльності взаємодіючих підприємств, що будують свою роботу за принципом партнерства і здатних проявляти себе як окремий суб'єкт господарювання.

Спільним у зазначених структур є об'єднання з метою покращення показників результативності господарської діяльності. Відмінністю ж є принципи утворення. В одному випадку – це інтеграція зі збереженням самостійності, в іншому – втрата контролю над управлінням активами.

Поряд з поняттям інтеграції виникає поняття дезінтеграції, тобто прямо протилежному процесу та іноді трактується як аутсорсинг. В загальному сприйнятті дезінтеграція – розпад, розділення на частини цілісної структури, послаблення або порушення зв'язків в єдиній системі. Зазвичай компанії вдаються до таких дій в тих випадках, коли при наявності повного контролю над власністю стає все важче здійснювати ефективний контроль над управлінням активами. Суть полягає у виштовхуванні низькоефективних активів із інтеграційної структури.

Постає питання стосовно універсального (гібридного) процесу корпоративного утворення, який би поєднував в собі ознаки як інтеграції, так і дезінтеграції. Зі світового досвіду та досліджень сучасних вчених-економістів таким процесом є квазіінтеграція – формального (уявного) об'єднання на договірній основі, що залишає самостійність суб'єктів, які входять до його складу.

Концепція поданого дослідження базується на уявленні, що квазіінтеграційні структури – це добровільне просторове партнерське сполучення взаємодіючих виробництв та наукових (науково-дослідних, науково-технологічних, науково-технічних, науково-практичних) установ на засадах комплексного використання наявних ресурсів, спрямованих на

досягнення найбільшої господарської ефективності та посилення ринкових позицій, особливістю якого є відсутність контролю над власністю активів [38].

Аналізуючи дослідження вчених, виявлено перелік характерних ознак квазіінтеграційних структур:

- множинність економічних агентів;
- наявність контролю над поведінкою формально самостійних фірм, при відсутності контролю над їх власністю;
- спеціалізація фірм-суб'єктів квазіінтеграційних структур;
- функціональна взаємопов'язаність і взаємодія учасників;
- інноваційна направленість;
- можливість зменшення вартості інформаційних / транзакційних витрат;
- збільшені ринкові можливостей;
- присутність конкуренції всередині квазіінтеграційної структури;
- інфраструктурна забезпеченість;
- прискорений інформаційний обіг;
- підвищена конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- знижені ризики;
- наявність висококваліфікованого персоналу.

Зазначені ознаки є позитивним аспектом розвитку підприємств та передумовою посилення їх взаємодії в межах інтеграційних структур.

Інтеграційні процеси є актуальними для розвитку різного роду підприємств. Проте багато питань залишаються дискусійними. Постає необхідність проведення теоретичних та науково-методичних досліджень зорієнтованих на проблеми та фактори квазіінтеграції. Базою поданого дослідження являється проблема формування квазіінтеграційних корпоративних структур на основі взаємодіючих підприємств. Зокрема,



вивчення явищ, що гальмують процес квазіінтеграційних процесів та виявлення найоптимальніших форм квазіінтеграції.

## **2.2. Передумови створення та класифікація квазіінтеграційних структур взаємодіючих підприємств**

Процеси квазіінтеграції є закономірним етапом та чинником об'єктивного розвитку ринкових систем. Їх розвиток дозволяє ефективніше поєднувати такі фактори економічного зростання як освіта, наука, культура підприємницької діяльності, що формують середовище для побудови економіки знань на регіональному та національному рівнях.

З проведеного аналізу існуючих підходів та на основі власних спостережень до визначальних факторів створення квазіінтегрованих структур можна віднести наступні [50]:

1) нові ринкові вимоги (або ринкові фактори), що можуть виникнути за рахунок: короткого життєвого циклу продукції, зростання комплементарності (взаємодоповнюваності) і взаємозалежності продукції, конвергенції галузей промисловості, розмитого конкурентного середовища тощо. Ринкові позиції та конкурентоспроможність є найбажанішим результатом будь-якої структури;

2) мінливість зовнішнього середовища породжує динамічні здібності в корпоративній культурі. Динамічні здатності складаються з розпізнавання і освоєння нових можливостей, реконфігурації знань як активів, компетенцій від більш ефективних організаційних форм;

3) контекстні фактори економіки: час, влада, масштаб, збереження, можливості, потенціал, тобто такі, що створюють середовище існування на ринку. Обмеження або відсутність будь-якого елементу орієнтують на об'єднання в квазіінтеграційні структури з метою підвищення ефективності господарської діяльності;

4) зорієнтованість на економіку знань, що пов'язана з кваліфікацією та професійною підготовленістю і розвитком творчих навичок кадрового потенціалу.

Знання є одним з визначальних факторів виробництва корпоративних утворень і його значимість стає пріоритетною, ніж ресурси, капітал, труд. Це не лише окремі результати, але і налагоджені механізми внутрішньої взаємодії з партнерами, досвід раніше виконаних робіт. Необхідною умовою виживання взаємодіючих підприємств корпоративних утворень в умовах жорсткої конкуренції є наявність актуальної системи знань і своєчасне її використання;

5) прискорення інформаційного обміну. Орієнтація на інформаційний простір прискорює процеси: взаємодії, отримання необхідних ресурсів, зниження транзакційних витрат, економії часу, формування цільових стратегічних програм, передбачення ринкових потреб тощо. Тобто є запобіжним засобом обмеженої раціональності (обмеженості можливостей економічних агентів з переробки інформації);

6) спрямованість на технологічні уклади (сукупність міжгалузевих технологічних ланцюгів поєднаних виробництв, що виникають в результаті кооперації чи спеціалізації. Нині світовий економічний простір знаходиться в стадії реалізації п'ятого технологічного укладу (1980–2020 рр.), сутність якого полягає в наявності базових інновацій в області інформаційних технологій, телекомунікацій, біотехнологій, використанні атомної енергії, освоєння космосу та інших важливих технологічних досягнень). Він переважає у країнах технологічного ядра – США, Японії, Німеччині, Великобританії, Франції. Якщо ж аналізувати економіку України, то питома вага технологій п'ятого укладу поки не перевищує 10% в найбільш розвинених галузях (воєнно-промисловому комплексі та авіакосмічній промисловості). Більше 50% технологій відноситься до четвертого рівня, а майже третина – і зовсім до третього. Тобто, визначним фактором для вітчизняних підприємств є інноваційна орієнтованість та необхідність стимулювання інноваційної компоненти вітчизняної промислової економіки;

7) впровадження підривних технологій – технологій, що пропонують нові версії існуючих продуктів. Зазвичай їх виробництво передбачає зниження рентабельності та прибутку. Оскільки фірм, бажаючих випускати малорентабельні і малоприбуткові нові продукти, дуже мало, тоді зрозуміло, що успіхи підривних технологій часто виявляються притаманними великим корпоративним структурам;

8) актуалізація міжфірмових партнерських взаємин – встановлення надійних коопераційно-партнерських домовленостей між економічними агентами з ціллю запобігання опортунізму. Під опортунізмом розуміється слідування своїм інтересам, в тому числі, неправдивим шляхом, включаючи такі явні форми обману, як брехня, злочинство, шахрайство;

9) використання методології передбачення (форсайту), як основи запобігання ризиків та невизначеності у прийнятті управлінських рішень.

У багатьох країнах для вироблення довгострокового бачення інноваційного розвитку промисловості, науки і техніки, як основних складових економіки, використовують методологію технологічного передбачення. На її основі здійснюється систематичний процес «ідентифікації» ключових майбутніх технологій (критичних технологій), щоб допомогти представникам найвищих керівних органів економічної сфери держави, галузей промисловості або окремих установ і компаній, у формуванні найбільш ефективної науково-технічної політики і плануванні її розвитку.

10) отримання синергетичних ефектів, сутність яких полягає в тому, що результати спільної діяльності суб'єктів виявляються суттєво більшими, ніж вони здатні досягти поодиночі. Зазначені ефекти виникають завдяки: економії на масштабах виробництва; єдиній інфраструктурі та можливості маневру потужностями, потоками сировини і продукції; створенню ефективно керованої організації виробництва та збуту готової продукції; можливості ефективного і раціонального використання капіталу; заощадливість коштів та

повторюваності контактів між учасниками; підвищенню гнучкості та інноваційного потенціалу; перевагам в доступі до нових технологій тощо.

Кожна з зазначених форм квазіінтеграції має свою еволюцію становлення та характерні ознаки. В існуючих дослідженнях щодо форм прояву квазіінтеграційних структур погляди науковців мають певні розбіжності. Серед загальновизнаних структур: стратегічні альянси, Network об'єднання, кластери, ланцюжок (мережа) створення цінності, фокальні мережі поставок, динамічні фокальні мережі, віртуальні організації.

Стратегічний альянс – угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, спрямованих на отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній [51].

Характерними ознаками стратегічних альянсів визнано:

- володіння гігантською ринковою владою;
- закритість, оскільки специфічне поєднання партнерів виступає одним з головних конкурентних переваг;
- можливість зумовити глибокі зміни в структурі галузевого ринку, що призводить, до виникнення конкуренції між альянсами;
- переважна впливовість однієї або двох компаній;
- присутність центральної керуючої одиниці;
- збіжність тільки деяких цілей контрагентів і, найчастіше, тільки на певний відрізок часу, при цьому партнери по альянсу часто залишаються конкурентами в усіх сферах діяльності, які не стосуються спільно переслідуваної мети.

До наступного типу квазіінтеграції віднесено Network об'єднання. Це вільна гнучка коаліція, керована з єдиного центру, яка бере на себе виконання таких важливих функцій, як створення мереж і управління ними, координацію фінансових ресурсів і технологій, визначення сфер компетенцій та стратегії, а також вирішує відповідні питання управління, що зв'язують мережу воедино інформаційними ресурсами [52].

До особливостей Network об'єднань можна віднести такі:

- формуються з середніх фірм, що мають значну ринкову владу;
- результат взаємодії між учасниками мережі відбувається через створення бізнес-структури;
- створюється на основі «м'якої» інтеграції між учасниками;
- базується на розвитку мережевої співпраці, що заснована на формальних та неформальних відносинах та прямих зв'язках;
- одним з принципів є партнерство серед учасників;
- відсутність обмежень діяльності фірми, бюрократичного контролю і системи координації діяльності;
- високі оперативність, швидкість і темп діяльності;
- нечутливість до локальних конкурентних поразок;
- можливість об'єднання, комбінування і рекомбінування знань і досвіду;
- висока інформованість про стан ринку та положення мережі.

Нині активну роль в інтегруванні підприємств відіграє кластерна квазіінтеграція.

Кластер – тимчасове формування з дрібних фірм, що не мають ринкової влади. Це квазіінтегровані структури, що складаються з юридично незалежних фірм, де за відсутності контролю над власністю активів має місце контроль над їх управлінням [53].

Найбільш характерними ознаками організаційних форм кластерів є наступні:

- утворюються з дрібних фірм, що не володіють ринковою владою;
- географічна концентрація;
- множинність економічних агентів;
- функціональна взаємопов'язаність і взаємодія учасників;
- спеціалізація фірм-суб'єктів кластера;
- присутність конкуренції всередині кластера;
- інноваційна направленість;

- наявність висококваліфікованого персоналу [54].

Ще однією формою квазіінтеграції є ланцюжок (мережа) створення цінності – форма вертикальної квазіінтеграції, особливою ознакою якої є довгострокове співробітництво партнерів, що мають в цілому рівні права і розташованих уздовж ланцюжка створення цінності, обслуговуючи специфічні ринки або замовлення клієнтів [55].

Основними характеристиками, що притаманні ланцюжку створення цінності, як форми прояву квазіінтеграції, є наступні:

- створюється з партнерів наділених рівними правами (поліцентричність), що обслуговують специфічні ринки або замовлення клієнтів;
- взаємодія відбувається по вертикалі;
- співробітництво засновано на збереженні конкурентних переваг ланцюжка, особливо з налагодження процесів і обробки інформації;
- орієнтація на створення кращих умов доступу на ринок і скорочення часу на адаптацію до умов, що змінюються запитами споживачів;
- основна мета — пошук нових підходів, що створюють додаткові вигоди.

На основі поліцентричного ланцюжку створення цінності виникає фокальна мережа поставок – мережа, в якій одна (як правило, велика) компанія є центральною одиницею (фокальною фірмою), а постачальники, розташовані на різних сходинках створення цінності (постачальники першого, другого, третього рівнів), знаходяться в залежному становищі [56]. Особливостями створення якої є:

- присутність центральної (фокальної) одиниці, що координує діяльність всієї мережі;
- формуються компаніями-виробниками, що володіють значною ринковою владою у своїй галузі;
- мають чітко формалізовану організаційну структуру;
- присутній технологічний диктат та безперервний аудит якості;
- закритість входу у структуру для аутсайдерів.

Ще однією похідною ланцюжку створення цінності є динамічна фокальна мережа – вертикальна мережа, що забезпечує створення цінності для споживача, комбінуючи продукти і послуги компаній-партнерів, згрупована навколо однієї домінуючої центральної одиниці, яка координує діяльність по створенню цінності ієрархічними методами [56]. Її характеристики:

- наявність домінуючої центральної одиниці;
- відсутність стабільності, тобто структура досить динамічна та гнучка;
- присутність динамічної внутрішньої конкуренції;
- відкритість входу у структуру для аутсайдерів;
- прагнення до збільшення сукупного розміру мережі.

Розвиток інформаційних технологій і глобалізація бізнесу зумовили виникнення нових підходів до формування квазіінтеграційних структур, а саме створення віртуальних організацій.

Віртуальна організація – це динамічна адаптивна квазіінтеграційна структура з розвинутою віртуальною мережевою платформою, яка створює та постачає на ринок споживчу цінність, засновану на виявленні і швидкісному виконанні потреб клієнтів з певними конкурентними перевагами, використовуючи ресурси підприємств-учасників та зберігаючи їх повну автономність та конкуренцію в межах утворення [57]. Це тимчасова форма кооперації, заснована на використанні інформаційних технологій, що забезпечує вигоду клієнтам. Зазначене досягається завдяки оптимізації системи виробництва благ на основі довірчого об'єднання ресурсів і компетенцій партнерів, що входять в мережу. Саме за рахунок цього, часом, досягається синергетичний ефект і економія витрат ресурсів [58].

До специфічних ознак побудови віртуальних організацій можна віднести:

- наявність розвинутої віртуальної платформи, що заснована на використанні інформаційних та комп'ютерних технологій;

- здатність послідовно отримувати та координувати критично важливі компетенції;
- мінливість, тобто здатність включати різних зовнішніх партнерів до процесу створення цінності;
- спосіб структурування та управління діяльністю, що спрямована на досягнення мети за допомоги грамотного вибору виконавців, які найбільш адекватно відповідають абстрактним потребам завдання;
- поліцентричність (партнери в основному мають приблизно рівні права) і відкритість входу в структуру;
- спільне використання вмінь і досвіду, розподілення витрат і сприяння одна другій в доступі на засвоєні ними ринки.

На наступному етапі дослідження вважається за необхідне провести правильну науково обґрунтовану типологію та класифікацію квазіінтеграційних структур. У фаховій науковій літературі існують різні підходи щодо типології та класифікації квазіінтеграційних структур. Причин зазначеному декілька. По-перше, відсутність єдиного розуміння та сприйняття явища квазіінтеграції.

По-друге, присутністю великої кількості та невизначеності квазіінтеграційних характеристик, які використовуються в якості класифікаційних ознак. Тому, очевидно, до цього часу немає загальноприйнятої типології і класифікації Квазіінтеграційних структур.

Підходами до класифікації Квазіінтеграційних структур визнано наступні ознаки: передумови, умови та стадії їх формування; структурно-функціональні (поєднання підгалузей, виробництв, спеціалізація); технологічні (завершеність виробництва, його взаємозв'язок). Їх об'єднують три взаємопов'язані наукові підходи до типології – просторовий, економічний і технологічний.

Згідно виявлених ознак та характеристик кожної форми прояву квазіінтеграції у табл. 1.1 запропоновано сукупність критеріїв їх класифікації [57].



Таблиця 2.1

**Класифікація квазіінтеграційних структур**

<b>Критерій класифікації</b>	<b>Види</b>
За формою прояву	Стратегічний альянс. Network об'єднання. Кластер. Ланцюжок створення цінностей. Фокальна мережа. Динамічна фокальна мережа. Віртуальна організація.
За характером територіального розміщення	Локальні. Регіональні. Національні. Транскордонні. Міжнародні. Глобальні.
За складом і галузевою структурою	Територіальні. Галузеві. Міжгалузеві.
За найважливішими факторами формування	Орієнтовані на економіку знань. Орієнтовані на інформаційний простір. Спрямовані на контекстні фактори економіки. Цілеспрямовані на нові ринкові вимоги. Спрямовані на динамічні здібності. Орієнтовані на реалізацію технологічних укладів. Цілеспрямовані на впровадження підливних технологій. Спрямовані на встановлення міжфірмових партнерських взаємин. Спрямовані на форсайт. Орієнтовані на отримання синергетичних ефектів.
За функцією створення	Інвестиційні. Виробничі. Збутові. Дослідницькі. Фінансові. Інноваційно-технологічні.
За видом зв'язків між галузями, підприємствами і виробництвами	Виробничо-технологічні. Техніко-економічні. Організаційно-економічні. Партнерські. Комерційні. Ресурсні.
За складом учасників кластера	Сировинні. Фінансово-виробничі. Торгівельно-виробничі. Виробничі.

Критерій класифікації	Види
За особливістю відносин між учасниками кваїнтеграційної структури.	Управлінські, засновані на централізації ресурсів. Централізація постачання і збуту, в т.ч. бартерні ланцюжки і давальницькі схеми. Координація за допомогою кредитів, фінансово-інвестиційних, страхових та лізингових послуг. Регулювання доступу до інформаційних ресурсів і нових технологій. Спільне заснування і використання необхідних ринкових структур (бірж, інвестиційних, торгівельних, лізингових компаній і т.ін.). Управління постачанням і збутом.
За стійкістю взаємозв'язків	Довгострокові стійкі зв'язки. Короткострокові зв'язки (об'єднання для спільного кредитування та реалізації конкретних проектів).
За типом взаємозв'язків	Відносини «один до багатьох». Відносини «багато до одного». Вертикальна. Горизонтальна. Радіальна. Кругова.
За типом господарської взаємодії	Матеріальні взаємодії. Фінансові взаємодії. Інформаційні взаємодії.
За кількістю мозкових центрів	Моноцентричні. Біцентричні. Поліцентричні.
За способом утворення	Ініційовані. Природні.
За цільовими установками	Зростання виробництва в межах існуючої номенклатури. Диверсифікація продукції. Зростання експортних можливостей. Економія фінансових витрат. Витіснення конкурентів. Проведення НДДКР. Виробництво інноваційної продукції. Впровадження підливних технологій.
За типом поведінки на ринку	Захисні. Агресивні.
За типом управління	Керівний комітет. Управляюча компанія.
За рівнем розвитку сфери діяльності	Розвинуті. Які розвиваються. Нерозвинуті.
За ступенем рівноправності взаємин	Наявність домінуючої центральної одиниці. Поліцентричні.

Закінчення табл. 2.1

Критерій класифікації	Види
За характером домінуючих взаємозв'язків	Засновані на виробничо-технологічних зв'язках. Засновані на техніко-економічних зв'язках. Засновані на організаційно-економічних зв'язках.
За структурою	Об'єднання малих та середніх підприємств. З ядром із великих компаній. Засновані на взаємодії великої кількості замовників та виконавців, що потребує розвиненого ринку субконтрактації.
За організаційною формою	Неформальні — з вільними відносинами між учасниками. Організовані — у формі структурованого співробітництва.
За ступенем диверсифікації діяльності	Спрямовані на випуск одного виду інноваційної продукції. Спрямовані на випуск різноманітних видів інноваційної продукції.
За рівнем інформаційно-комунікаційного забезпечення	Слаборозвинуті — низький рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій. Розвинуті — досконала база даних спільного використання, застосування технологій автоматичного визначення і стеження, наявність власної мережі «Інтранет».
За укомплектованістю інфраструктури	Неповні — недостатній добір інфраструктурних компонент для успішного розвитку інноваційної активності кластера. Досконалі — реальна модель інноваційно-технологічного кластера близька до ідеальної.
За рівнем забезпеченості кадровим потенціалом	Слабозабезпечені — недостатній рівень освіти робітників, перевищення кількості працівників пенсійного віку, низька інноваційна активність кадрів. Забезпечені — високі показники продуктивності праці.
За реалізацією проектів	Наукові. Освітні. Соціальні. Екологічні. Венчурні. Інноваційні.
За розміром	Малі — включають до 50 організацій. Середні — від 50 до 200 організацій. Великі — понад 200 організацій
За строком існування	Короткострокові Довгострокові

Джерело: Складено автором

Подана класифікація квазіінтеграційних структур дозволяє визначити, належить або не належить об'єкт до того чи іншого класу, та здійснювати «прив'язку» типу інтеграції до конкретного типу квазіінтеграційної стратегії.

Спроби виявити фактори, форми та класифікаційні ознаки квазіінтеграційних структур зумовлено певними труднощами.

Причиною цьому є значні розбіжності в емпіричних дослідженнях, описаних в зарубіжній і вітчизняній фаховій літературі та відсутністю в науковому середовищі консенсусу щодо змістовних характеристик різних форм квазіінтеграційних структур взаємодіючих підприємств.

Зазначене зумовлює необхідність проведення теоретичних та науково-методичних досліджень зорієнтованих на дослідження закономірностей та принципів їх утворення.

### **2.3. Закономірності та принципи квазіінтеграції взаємодіючих підприємств**

Економічне вивчення квазіінтеграційних структур полягає в дослідженні закономірностей квазіінтеграційних процесів. Закономірність являє собою часткову конкретну форму прояву одного закону чи взаємодії декількох законів в просторово-часовому інтервалі. Виявлення закономірності явищ вказує на наявність закону в їх походженні та розвитку.

Вихідною позицією для характеристики закономірностей є термін «закон» [59, с. 15]. Закон – внутрішній і необхідний, загальний та суттєвий зв'язок предметів і явищ об'єктивної дійсності; міцне, те, що залишається, те, що повторюється, те, що не так часто змінюється, ідентичне в явищі; один із ступенів пізнання людиною єдності та взаємозв'язку явищ [37, с. 178].

Квазіінтеграційній структурі, як будь-якій динамічній системі притаманні загальні закони. Серед загальних законів формування квазіінтеграційних структур можна виділити закони: розвитку, самозбереження, синергії, єдності аналізу і синтезу, компліментарності, пріоритету цілого над частиною, композиції-пропорційності, врахування потреб системи, інформативності-впорядкованості.

Стосовно квазіінтеграційних структур взаємодіючих підприємств в силу вступають економічні закони. Під економічним законом розуміється сукупність загальних, істотних, внутрішніх, суттєвих і необхідних причинно-наслідкових зв'язків між елементами певного господарського цілого, сформованих під впливом економічних факторів розвитку [60, с. 55].

Пізнання економічних законів – це з'ясування та визначання суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між суспільними явищами та процесами в економічній системі [61, с. 54].

Із пізнанням загальних економічних законів з'являється можливість їх цілеспрямованого свідомого використання, тобто організація практичної діяльності людей через суб'єкти господарювання відповідно до вимог розвитку економічних явищ, процесів, що визначаються цією системою. Економічна система повинна бути підпорядкована вимогам загальних економічних законів [61, с. 54].

До спеціальних законів квазіінтеграції можна віднести закони: соціально-економічної адаптивності, реактивності та резистентності, диференціації та універсалізації, безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів, доступності інформації, конкуренції.

На основі систематизації та адаптації наявних в економічній літературі положень, у табл. 2.2 подано характеристики основних законів квазіінтеграції.

За своєю сутністю квазіінтеграція визначається як об'єднання різних організацій у систему, економічний ефект якої не зводиться до суми економічних ефектів організацій відокремлено. Система – сукупність, комбінація або набір взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілі [62, с. 284].

Отже, основою моделювання квазіінтеграційних структур є закономірності квазіінтеграції.

**Закони формування квазіінтеграційних структур**

<b>Закон</b>	<b>Характеристика</b>
<i>Загальні закони</i>	
Закон розвитку	Квазіінтеграційна структура схильна до змін, пов'язаних з адаптацією до середовища, еволюційних переходів в часі і просторі та прагне досягти максимального сумарного потенціалу. Дія даного закону обумовлює феномен структурної інерції у взаєминах учасників квазіструктури у межах визначеної ресурсної, соціально-економічної та екологічної ніші.
Закон самозбереження	Квазіінтеграційна структура характеризується кількісною стійкістю та різноманітністю бізнес-одиниць, що входять у її склад. Чим більше учасників у структурі, тим вона більш стійка до зовнішніх та внутрішніх негативних впливів.
Закон синергії	Носить загальний характер та має фундаментальне значення для формованої Квазіінтеграційної структури: в єдиній економічній системі збільшується віддача різнорідних індивідуальних ресурсів ніж їх сума при самостійному функціонуванні. Синергетичний ефект об'єднання залежить як від складу системотворчих елементів, так і від способу їхнього поєднання, гармонії і щільності зв'язків між ними. Чим різноманітніші й комплексніші взаємозв'язки, тим більша кількість способів взаємодії між залученими до квазіструктури елементами та вищий потенціал системи як цілісного утворення.
Закон єдності аналізу й синтезу	Квазіінтеграційна структура націлена на ефективну функціональність та оптимальність організаційної структури на основі постійної циклічності процесів аналітичного дослідження та поєднання в єдине ціле.
Закон компліментарності	Формування квазіінтеграційної структури передбачає залучення взаємодіючих виробництв із компліментарними (взаємодоповнюючими) видами діяльності, що допомагають в створенні кінцевого продукту.
Закон пріоритету цілого над частиною	Відносини в межах квазіінтеграційної структури між її учасниками — це відносини рівноправних партнерів, однаково зацікавлених у стабілізації та збереженні структури як системи з метою стабільного функціонування.
Закон композиції-пропорційності	Квазіінтеграційна структура створюється з бізнес-одиниць, що гармонійно доповнюють один одного, але обмежуються оптимальним кількісним співвідношенням між ними.
Закон врахування потреб системи	Основою створення квазіінтеграційної структури є врахування індивідуальних, групових, загально-організаційних та суспільних потреб учасників квазіінтеграційного формування, що забезпечить формування її ефективного механізму управління.
Закон інформативності-впорядкованості	Квазіінтеграційна структура прагне до впорядкованості та самоорганізації. Ефективність впорядкованості залежить від інформативності про внутрішнє та зовнішнє середовище. Зі збільшенням об'єму інформації, розвитком інформаційних зв'язків та процесів, зростає швидкість розвитку, еволюції та адаптивності квазіструктури.

Закон	Характеристика
<i>Спеціальні закони</i>	
Закон соціально-економічної адаптивності	Квазіінтеграційна структура пристосовується до мінливих соціальних та економічних умов функціонування, змінюючи свої кількісні та якісні характеристики.
Закон реактивності та резистентності	Квазіінтеграція прискорює адекватне реагування на мінливі умови зовнішнього і внутрішнього середовищ та посилює протидію (опірність, стійкість) до впливу різних чинників.
Закон диференціації та універсализації	Інтеграція спеціалізацій збільшує потенційні можливості учасників Квазіінтеграційної структури і підвищує результативність їх взаємодії у вигляді приросту потенціалу.
Закон переходу кількості в якість	Об'єднання значної кількості різнопрофільних взаємодіючих підприємств у квазіінтеграційну структуру надає можливість формування, розвитку й реалізації принципово нової бізнес-якості, що забезпечуватиме ефективність роботи.
Закон безперервності, ритмічності в русі виробничих фондів	Об'єднання в Квазіінтеграційну структуру створює умови взаємодіючим підприємствам щодо безперервного та ритмічного процесу виробництва, стабільного матеріально-технічного постачання і реалізації виготовленої продукції, оновлення їх основних виробничих фондів.
Закон доступності інформації	Доступність, відкритість, обмін знаннями всередині квазіінтеграційної структури забезпечує формування єдиного інформаційного простору, створення баз даних, що нададуть змогу отримати переваги в доступі до ринків ресурсів, збуту продукції, кваліфікованої робочої сили тощо.
Закон конкуренції	Об'єднання взаємодіючих виробництв в квазіінтеграційну структуру принципово примножують їх переваги в отриманні найбільш вигідних умов виробництва та збуту товарів і послуг.

Джерело: складено автором

Закономірність квазіінтеграції – це цілісна дія економічних законів, що відображають найбільш істотні, стійкі, об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки матеріальних і нематеріальних активів у процесі сумісної діяльності господарських суб'єктів.

Квазіінтеграційні структури представлені на практиці двома організаційними моделями:

1) формування навколо великої активної компанії, що являє собою ядро квазіінтеграції, за рахунок своєї ринкової влади збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання окремих видів діяльності. Це ринок домінуючої форми;

2) об'єднання близьких за масштабами компаній з метою надання господарської підтримки один одному та мінімальної ринкової влади фірм на ринку.

Закономірності квазіінтеграційних структур на основі взаємодіючих підприємств формуються та регулюються всією системою економічних законів. За своїм змістом вони досить складні адже зумовлені взаємодією суспільних, соціальних, економічних, просторових та інших процесів. Закономірності квазіінтеграційних структур є модифікацією (адаптацією) економічних законів в специфічних умовах, що створює ринок.

Квазіінтеграційній структурі на основі взаємодіючих підприємств, як будь-якій економічній системі, притаманні системні закономірності. Характеристику загальних системних закономірностей квазіінтеграції взаємодіючих підприємств їх групування подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Групування та основні напрямки використання системних закономірностей у квазіінтеграційних структурах**

<b>Група закономірностей</b>	<b>Закономірність</b>	<b>Характеристика</b>
Взаємодії	Емерджентності	В квазіструктурі утворюються особливі властивості, які не притаманні її учасникам, сума властивостей системи більша за суму властивостей її учасників окремо.
	Прогресуючої систематизації	В процесі квазіінтеграції утворюється цілісність (інтегративність), що призводить до синергетичних ефектів.
	Прогресуючої факторизації	В квазіінтеграційній структурі зберігається повна автономність та незалежність учасників. Квазіінтеграція характеризується присутністю конкуренції всередині структури.
	Ізоморфізму і ізофункціоналізму	Метою створення квазіінтеграційної структури є досягнення певної цілі, тому вона формується з учасників з подібними властивостями та процесами.
	Полісистемності	Учасник квазіструктури співпрацює не лише з її іншими учасниками, він може одночасно взаємодіяти з зовнішніми партнерами або одночасно бути учасником іншої інтеграційної структури.
	Конвергенції	В процесі квазіінтеграції відбувається взаємозближення компромісів учасників



Група закономірностей	Закономірність	Характеристика
Ієрархічної впорядкованості	Ієрархічності	Створення квазіінтеграційної структури відбувається або навколо якірної компанії (вона буде виконувати обов'язки керуючої компанії серед учасників), або з однорідних компаній з управляючим центром.
	Функціональної ієрархії	Учасники квазіструктури взаємодіють один з одним не тільки в процесі виконання основної загальної цілі об'єднання. Вони співпрацюють у різних напрямках, тому виникає функціональна підпорядкованість, залежно від ініціатора.
	Повноти частин	Квазіструктура – це м'яка система з домінуючими елементами, що орієнтується на процеси активної самоорганізації учасників. Тому необхідно забезпечити структуру керуючим підрозділом, інакше система буде не керованою.
Ентропійні	Зростання і зменшення ентропії і / або негентропії	Встановлення і підтримка життєздатного балансу між централізацією і децентралізацією в управлінні квазіструктурою, знаходження органічної упорядкованості
	Компенсації ентропії	Недопущення неорганізованості та заорганізованості, а також пасивності в квазіструктурі – необхідна умова конкурентоспроможності
Розвитку	Життєвого циклу системи	Квазіінтеграційна структура потребує розробки комплексного природно-соціально-економічного підходу до управління її функціонуванням і розвитком
	Нерівномірного розвитку	Чим складніше квазіструктура, тим більш нерівномірно розвиваються окремі її учасники. При цьому виникають найбільш «слабкі місця», які можуть вимагати реконфігурування структури. Проте у будь-якому випадку квазіінтеграційний розвиток орієнтується на досягнення ідеального стану (взаємодії).
Здійсненності і еквіфінальності	Еквіфінальності	Квазіінтегарційна структура створюється на основі реальної цілі, тому розроблюються альтернативні сценарії їх досягнення.
	Потенційної ефективності системи	Створення квазіструктури обконтурено граничними законами надійності, завадостійкості, керованості та іншими якостями в кількісному вираженні.

Джерело: складено автором

У квазіінтеграційних структурах взаємодіючих підприємств, як у суспільно-економічних формаціях, діють і специфічні закономірності. Вони

відбивають сутність квазіінтеграції та є основою організації квазіінтеграційних структур. Враховуючи обмеженість квазіінтеграції простором та часом їх сукупність подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Специфічні закономірності квазіінтеграційних структур на основі взаємодіючих машинобудівних підприємств**

<b>Закономірність</b>	<b>Характеристика</b>
Закономірність композиції	Встановлює чітку причинно-наслідкову конфігурацію визначення й досягнення спільних цілей учасників на основі симетричних сценарних моделей та ідентифікаторів проблем.
Закономірність оптимальної централізації	Квазіінтеграційна структура вимагає створення центру, що приймає на себе функції управління нею без права втручання в оперативну діяльність, але з елементами керування в області економіки і фінансів. Основні функції центру – диспетчеризація і контроль процесів у структурі.
Закономірність формації	Форма квазіінтеграції визначається особливістю й силою зв'язків між її учасниками та середовищем. Відбиває залежність між конфігурацією зв'язків і процесом формування структури.
Закономірність ітерації	Відбиває повторюваність зв'язків в середині квазіструктури. При стійких ринкових умовах, зв'язки стійкі. При зміні умов на ринку учасники структури адаптують зв'язки та налагоджують їх повторюваність.
Закономірність самозбереження	Здатність квазіінтеграційної структури (за рахунок своєї гнучкості) підтримувати свої потенційні можливості та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
Закономірність пропорційності	Встановлює кількісні зв'язки, які обумовлюють створення органічної структури.
Закономірності співучасті й саморегулювання	Супроводжується ініціативою підприємств участі в квазіструктурі.
Закономірність комунікативності	Проявляється в контактуванні та адаптивності квазіінтеграційної структури з внутрішнім та зовнішнім середовищами. Задає вимоги й обмеження досліджуваній системі, характеризує взаємопов'язаність системи з середовищем.
Закономірність конкурентоспроможності	У результаті об'єднання в квазіструктуру учасники посилюють свої конкурентні переваги та підвищують рівень конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.
Закономірність пропорційності масштабу і цілей системи	Надмірна вузькість обраній цілі робить створювану систему не оптимальною, тому що витрати зусиль на згладжування відмінностей при квазіінтеграції не компенсуються її системним ефектом, що є користю від з'єднання. Основною характеристикою квазіінтеграції є ефект масштабу: коефіцієнт корисності повинен бути набагато вище витрат на формування структури.

<b>Закономірність</b>	<b>Характеристика</b>
Закономірність оптимальності	Правильно обравши мінімум найважливіших дій, можна швидко отримати значну частину від запланованого повного результату, при цьому подальші поліпшення неефективні та можуть бути невиправдані. Ця закономірність націлює на забезпечення кількісної та якісної скоординованості внутрішніх квазіінтеграційних зв'язків. Сенс складається у побудові оптимальної структурованої системи з оптимальними кількістю бізнес-одиниць та якістю виконуваних завдань у забезпеченні ефективності квазіінтеграційної структури.
Закономірність обмеженої раціональності	Передумовою створення квазіінтеграційної структури є ресурсна обмеженість учасників. Об'єднання в зазначену структуру компенсує цю недостатність.
Закономірність компромісу між простотою і складністю	Розміри системи повинні зростати тільки до такої точки, де переваги об'єднання продовжують переважувати витрачені зусилля на управління системою – надмірний ріст складності позбавляє можливості системного аналізу.
Закономірність функціональної повноти складових	Квазіінтеграція базується на об'єднанні учасників, що задовольняють принципам повноти.
Закономірність відповідності взаємовідносин	Кожен учасник квазіінтеграції характеризується кількісними і якісними параметрами, внутрішньою будовою, механізмом функціонування. Її стан визначає структуру і зміст механізму квазіінтеграції між ними в частині формування системи управління, обмінорозподільчих і цінових відносин.
Закономірність впливу умов формування	Мікро- та макросередовище, в рамках якого відбувається формування квазіінтегрованих відносин, визначає їх якість і потенційні можливості розвитку.
Закономірність адекватності форми і змісту квазізв'язків	Проявляється у відповідності організаційної форми квазіінтеграційної структури економічному механізму її функціонування. Форма квазізв'язків визначається правовою, організаційною, майновою, управлінською регламентаціями діяльності її учасників. Зміст зв'язків характеризує спосіб взаємодії її учасників.
Закономірність обмеження форм квазівзаємодії при необмеженості суб'єктів інтеграції.	В основі цієї закономірності діє закон надмірності системних елементів при мінімумі числа варіантів організації. Проявляється у використанні однакових форм організації виробництва в різних умовах і для різних учасників квазіінтеграції. Склад учасників визначає специфіку квазіструктури, але не спосіб її організаційної побудови.
Закономірність синергетичних ефектів	Властивості квазіструктури відрізняються та якісно перевершують суму властивостей її учасників. Їх прояв відбувається дією закону синергії.
Закономірність інноваційності виробництва	Об'єднання в квазіінтеграційну структуру різнорідних учасників підвищує їх технологічний потенціал, прискорює процеси обміну знаннями, забезпечує необхідними ресурсами, розширює інформаційний простір та орієнтує на ринкові потреби, що в цілому призводить до виробництва інноваційної продукції.

Пізнання та практичне застосування закономірностей квазіінтеграційних структур дають можливість вибрати найефективніші форми розвитку взаємодіючих підприємств, розробити заходи, що зорієнтовані на раціональну їх організацію, найбільш повне використання їх потенціалів й усунення та нівелювання проблем та диспропорцій [на основі 4, с. 63].

Реалізація закономірностей на практиці потребує опрацювання принципів як складових конкретної економічної політики в межах квазіінтеграційних структур.

Взаємодія різних елементів мережі (підприємницької, технічної, наукової тощо) ґрунтується на декількох сформульованих мережових загальних, специфічних та системних принципах, що забезпечують ефективність її створення, серед таких [63; 64; 65; 66]:

- *принцип цілеспрямованості*, що є одним з початкових у побудові структури квазіінтеграції та полягає у визначенні цілей формування та її розвитку;
- *принцип адекватності*, який забезпечує відповідність функціонування поставленим цілям;
- *принцип адаптивності*, що полягає у пристосуванні квазіструктури до змін зовнішнього середовища;
- *принцип динамічної рівноваги*, який забезпечує стабільність і життєздатність квазіструктури на основі створення необхідного внутрішнього балансу;
- *принцип цілісності та самодостатності*. Кожний учасник квазіінтеграційної структури ефективно функціонує якщо він є носієм певного ресурсу (знань, досвіду, технології), використання якого викликає економічний інтерес для інших учасників. Ресурс, що є предметом обміну, може одночасно використовуватись бізнес-партнерами без нанесення збитків один одному, а їх результативність збільшується;

– *принцип обов'язкового зворотного зв'язку*, що полягає у визначенні місця квазіінтеграційної структури, забезпеченні конкурентоспроможності, її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом;

– *принцип раціонального діалогу*, сутність якого полягає в забезпеченні ефективної прямого і зворотного зв'язку при реалізації взаємовідносин між учасниками. Агенти, що вступають в квазіінтеграційні структури, вибирають партнерів відповідно до критеріїв ефективності взаємодії, зокрема: зростання показників якості товарів або послуг, зменшення витрат виробництва, збільшення частки ринку тощо;

– *принцип лояльності та спільності цілей*, який полягає в усвідомленні кожним учасником свого місця і ролі в процесі та ступеня вкладу в кінцевий результат, що забезпечує стабільність структури;

– *принцип узгодженості інтересів*, що реалізується на всіх етапах функціонування квазіінтеграційної структури та полягає в послідовному плануванні, коригування цілей (стратегії), що орієнтує на довгостроковість часового простору;

– *принцип інформаційної забезпеченості*, який полягає в формуванні єдиної інформаційної середовища та системи бізнес-логістичних процесів при реалізації проектів (програм). Це знижує транзакційні витрати: на пошук необхідної інформації, на контакти з зацікавленими особами (споживачами, постачальниками, акціонерами, власниками прав тощо). В підсумку підвищує ефективність роботи як кожного з учасників, так і функціонування квазіінтеграційної структури в цілому;

– *принцип диверсифікації*, що забезпечує розвиток квазіінтеграційної структури на основі освоєння виробництва нових продуктів та послуг, поширення підприємницької діяльності;

– *принцип прогресивності*, пов'язаний із інноваційною орієнтованістю квазіструктури;

– *принцип оптимальної автономності*, згідно якого кожен учасник має можливість самостійно визначати способи та знаходити шляхи вирішення

поставлених перед ним завдань. Також учасник самостійно приймає рішення про приєднання або вихід з квазіінтеграційної структури;

- *принцип поєднання кооперації та конкуренції*, що полягає в збереженні внутрішньої конкуренції в межах квазіінтеграційної структури;

- *принцип типізації та уніфікації*, що передбачає: типізацію завдань і процедур на всіх рівнях управління квазіструктурою; типізацію методів вирішення завдань, найпростіших операцій, розрахунків, технології підготовки інформації для прийняття управлінських рішень, алгоритму аналізу, а також обробки отриманих даних та інформації;

- *принцип комунікативного розвитку*, відповідно до якого повинен бути закладений механізм, який дозволяє учасникам вносити зміни в процеси зорієнтовані на підвищення ефективності квазіструктури. Можливість вносити корективи в методику дослідження проблем, у виробничий або управлінський процеси може значно підвищити її ефективність, а також істотно поліпшити результати взаємодії;

- *принцип корпоративності*, що полягає в встановленні нової корпоративної культури, системності серед множини учасників, що мають відношення до різноманітних аспектів бізнес-функціонування у межах квазіінтегрованої структури;

- *принцип партнерства*. Партнерство в середині квазіструктури на основі єдиного корпоративного духа підприємництва та взаємодії учасників;

- *принцип багатоваріантності або альтернативності прийняття рішень*, що передбачає необхідність розробки декількох варіантів сценаріїв розвитку квазіструктури;

- *принцип економічності взаємодії*, що полягає в сприйнятті учасниками структури внутрішніх і зовнішніх зв'язків як нематеріального активу та орієнтації на створення і підтримку економічно вигідних зв'язків. Досягнення більшої результативності взаємодії досягається також за рахунок залучення зацікавлених в кінцевому результаті учасників, а не всіх бажаючих (потенційно можливих або тих, що мають інші менш певні цілі);

– *принцип «кастомізації»*, що полягає в орієнтації на споживача: адаптації масового продукту до вимог конкретного споживача шляхом часткової зміни продукту на конкретний запит. Цей принцип базується на взаємодії з споживачем та його участю в процесі проектування та створення продуктів та послуг, що забезпечується інформаційною складовою.

Таким чином, взаємодія суб'єктів квазіінтеграційних структур будується на основі вищезгаданих принципів, які забезпечують їм більшу ефективність.

Будь-який економічний закон насамперед відбиває причинно-наслідковий зв'язок процесів, що постійно повторюються. Причинно-наслідковий зв'язок дає якісну характеристику закону, яка є визначальною у розкритті його змісту. В економічному законі перехід від процесу-причини до процесу-наслідку треба розглядати як особливу форму руху, де один економічний процес породжує інший, а внутрішнім імпульсом є об'єктивне економічне протиріччя.

Протиріччя економічного закону є економічний процес, що виступає як фактор, що протидіє процесу-причині. Він виникає як наслідок розвитку продуктивних сил, кількісних змін у процесі виробництва в межах квазіінтеграційних структур.

Щодо системи викладених принципів, то вона має лежати в основі всієї управлінської діяльності квазіінтеграційної структури – прогнозно-програмних обґрунтувань, регулюванні діяльності та контролю виконання поставлених цілей. Світовий досвід свідчить, що інструментом досягнення вищезазначеного є програмно-цільовий метод. Він застосовується в країнах Європейського Союзу, США, Японії для вирішення стратегічних завдань розвитку державних та бізнес-структур у досягненні конкретних цілей в умовах обмежених ресурсів. Зазначене є підґрунтям для подальших досліджень планування та розвитку квазіінтеграційних структур.

### **РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ**

#### **3.1. Дослідження впливу євроінтеграційних процесів на розвиток промислових підприємств**

Світовий досвід свідчить, що науково-технічний прогрес в розвинених країнах світу виступає в ролі каталізатора соціально-економічного розвитку, надаючи позитивний вплив на подолання кризових явищ. В світових соціально-економічних процесах суттєво зросло значення нових знань і технологій. Інновації стали пріоритетом для всіх розвинених країн, забезпечуючи левову частку їх економічного зростання. Наукоємні продукти та послуги дедалі збільшують своє домінування у світовій економіці. В умовах глобалізації економіки конкурентоспроможними можуть бути країни, які забезпечують сприятливі умови для ефективної інвестиційної та інноваційної діяльності. Тому, проблеми забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку країн в умовах євроінтеграції є актуальними для вітчизняної економіки.

Діяльність інтеграційних об'єднань в різних частинах світу дозволяє виділити загальні принципи їх побудови. Інтеграція є загальним проектом для усіх її учасників. Інтеграція зміщує баланс вигод і витрат глобалізації на користь країн-членів і нерідко створює пільгові умови для найбільш слабких учасників. Далі все залежить від самих країн: одним вдається використати переваги інтеграції, іншим – ні. Інтеграція вимагає поступовості. Шість країн, що підписали в 1957 р. договір про створення Європейської економічної спільноти (ЄЕС), готували перехід до митного союзу впродовж 11 років, до 1968 р. Спільний ринок (тобто вільне пересування товарів, послуг, капіталів і людей) оформився в ЄС до 1992 р. – через 35 років після утворення спільноти [67, с.20]. Шлях до валютного союзу зайняв більше 40 років.



Особливістю ЄС є поліцентрична структура, наявність декількох сильних країн приблизно одного розміру. Спочатку це були Франція, Німеччина, Італія, пізніше до них приєдналися Великобританія, Іспанія. Ця особливість - велика рідкість для регіонального угруповання. Нинішня ситуація в Євросоюзі далека від тієї, яка існувала в 1970-ті і 1980-ті роки. З п'ятнадцяти країн, що вступили в ЄС у 1995, 2004 і 2007 рр., тільки дві (Польща і Румунія) мають середню, за європейськими мірками, чисельність населення. З інших тринадцяти п'яти налічують від 8 до 10 млн. чоловік, а вісім – від півмільйона до 5,5 млн. жителів. Новий розподіл сил між великими і малими державами-членами серйозно ускладнює роботу інститутів. Інтеграційним спільнотам, окрім розбіжностей між окремими країнами, притаманні наступні протиріччя:

1) між загальними і національними інтересами. При створенні Європейської спільноти з вугілля та сталі усі були згодні, що для успішного розвитку вугільної і сталеливарної промисловості необхідно усунути митні бар'єри в торгівлі. На практиці ж Франція і Бельгія намагалися зберегти митний захист національних шахт і металургійних заводів, побоюючись, що вони не витримають конкуренції з німецькими;

2) між національним суверенітетом і повноваженнями угруповання. У міру розвитку ЄС коло питань, які вирішуються наднаціональними органами, постійно розширюється, тобто національні уряди все частіше повинні підкорятися колективній волі, у тому числі інтересам інших країн-членів. Одночасно органи ЄС вимушені відходити від одноголосних рішень, замінюючи їх голосуванням більшістю (простим або кваліфікованим). Інакше інтеграційне об'єднання може стати слабо керованим, втратити мобільність. Проте передача на наднаціональний рівень функцій, що традиційно зв'язуються з поняттями державності та суверенітету, завжди проходить дуже важко;

3) між прогресом інтеграції і цілісністю угруповання. У міру розвитку інтеграції виявляється, що частина країн не може або не бажає брати участь в

нових проектах. У Євросоюзі проблема різних швидкостей уперше позначилася при будівництві валютного союзу, коли Великобританія і Данія обумовили своє право не переходити на єдину валюту. У 2010 р. у зону євро входило 16 з 27 країн ЄС. Великобританія і Данія не приєдналися до шенгенської зони, хоча її учасниками є Норвегія, Ісландія і Швейцарія, які не входять в ЄС;

4) між дієздатністю та правоздатністю угруповання. На практиці воно з'являється як розрив між планами керівників об'єднання та громадською думкою. Інтеграція, що успішно розвивається, припускає поступову передачу влади з національного рівня на наднаціональний. Це може викликати невдоволення населення, оскільки на високих стадіях інтеграції пересічним громадянам стає все складніше розуміти її цілі і правила. У результаті громадська підтримка інтеграції знижується, і перед керівництвом об'єднання виникає дилема: приймати рішення, не рахуючись з думкою населення (що суперечить принципам демократії), або обмежити темп інтеграції.

Міжнародними організаціями розроблено статистичні інструментарії, призначені для визначення рівня інноваційного розвитку країн, регіонів і галузей, зокрема: 1) система індикаторів “Шкала Інноваційного Союзу” (Innovation Union Scoreboard), призначена для оцінювання ефективності реалізації нової європейської стратегії “Європа 2020: Стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання”; 2) індекс науково-технічного потенціалу як складова інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності країни (за методикою Всесвітнього економічного форуму). Відповідно до цієї методики, стійке економічне зростання країни залежить від трьох чинників: ефективності функціонування суспільних інститутів, інфраструктури, макроекономічного середовища, рівня розвитку охорони здоров'я, освіти, ефективності ринку товарів і послуг, ринку праці, фінансового ринку, розміру внутрішнього ринку, технологічного рівня, конкурентоспроможності підприємств, інноваційного потенціалу; 3) система показників оцінки інноваційної діяльності за методикою Організації економічного

співробітництва та розвитку. Серед вищенаведених інструментаріїв значного поширення останнім часом набула система індикаторів оцінки стану розвитку інноваційного процесу та динаміки змін рівня інноваційної активності країн–членів ЄС. Ця методика дає змогу здійснити збалансоване оцінювання ефективності інноваційної діяльності окремих країн і визначити міру розриву між ними, а також використати результати аналізу для корегування реалізації інноваційної політики. Проведемо порівняльний аналіз міжнародних рейтингів країн за етапами вступу в ЄС для визначення взаємозв'язку та основних характеристик країн з різними стадіями розвитку економіки (табл.3.1).

На стадії базового розвитку (факторна стадія) фактором росту є мобілізація всіх виробничих факторів, що забезпечують стійкість макроекономічного середовища. При цьому ВВП на душу населення нижче 2 тис. дол. Перехідна стадія від 1 до 2, коли ВВП на душу населення від 2–3 тис. дол. США. Стадія керованої ефективності (інвестиційна стадія) акцентується на ефективному використанні світових технологій у внутрішньому виробництві, ВВП на душу населення від 3–9 тис. дол. США. До цієї стадії економічного розвитку віднесли країни: Україна, Болгарія, Грузія, Китай, Румунія, Сербія, Йорданія, Чорногорія. Перехідна стадія від 2–3 – ВВП на душу населення від 9–17 тис. дол. США. Фактором росту стадії інноваційного розвитку є створення власних технологій на основі високого рівня освіти, ВВП на душу населення більше ніж 17 тис. дол. США.

Розвиток економіки для етапів розширення євроінтеграції з I по V характеризується стадією інноваційного розвитку. Завдяки активній інноваційній діяльності та високій конкурентоспроможності продукції і послуг на світових ринках підтримуються високий рівень заробітної плати, високі стандарти життя населення, висока якість інституціонального середовища, чудова інфраструктура, ефективні ринки і високий рівень технологічних інновацій.

Таблиця 3.1

## Міжнародні рейтинги країн за етапами розширення євроінтеграції 2014 р.

Рік вступу до ЄС / етап	Країни	ВВП на душу населення, 2013 р.		Глобальна КСП (144)	Стадії розвитку економіки *	Індекс легкості ведення бізнесу (189)	Кількість реформ	Індекс інноваційної активності	
		тис. дол.	Місце в світі					індекс	група
1957	Нідерланди	47,634	13	8	3	28	2	0,63	ІнП
	Німеччина	44,999	18	5	3	21	0	0,71	ІнЛ
	Франція	43,000	20	23	3	38	1	0,57	ІнП
	Бельгія	45,384	17	18	3	36	0	0,63	ІнП
	Італія	34,715	26	49	3	65	3	0,44	ІнС
	Люксембург	110,424	1	19	3	60	0	0,65	ІнП
1973/ I	Велика Британія	39,567	22	9	3	10	2	0,61	ІнП
	Данія	59,991	6	13	3	5	0	0,73	ІнЛ
	Ірландія	45,621	15	25	3	13	0	0,61	ІнП
1981/ II	Греція	21,857	36	81	3	72	3	0,38	ІнС
1986/ III	Португалія	20,728	38	36	3	31	1	0,41	ІнС
	Іспанія	29,150	27	35	3	52	1	0,41	ІнС
1995/ IV	Фінляндія	47,129	14	4	3	12	0	0,67	ІнЛ
	Швеція	57,909	7	10	3	14	1	0,75	ІнЛ
	Австрія	48,957	11	21	3	30	0	0,6	ІнП
2004 / V	Естонія	19,032	40	29	3	22	1	0,5	ІнП
	Литва	16,003	44	41	2-3	17	2	0,29	ІнС
	Латвія	15,205	47	42	2-3	24	4	0,22	ІнСл
	Польща	13,394	52	43	2-3	45	2	0,28	ІнС
	Словаччина	17,706	42	75	3	49	0	0,33	ІнС
	Словенія	22,756	35	70	3	33	1	0,51	ІнП
	Угорщина	13,405	51	60	2-3	54	0	0,35	ІнС
	Чехія	18,858	41	37	3	75	1	0,42	ІнС
	Мальта	22,872	34	47	3	103	1	0,32	ІнС
	Кіпр	24,761	32	58	3	39	0	0,5	ІнП
2007/ V	Румунія	8,910	67	59	2	73	3	0,24	ІнСл
	Болгарія	7,328	70	54	2	58	0	0,19	ІнСл
2013/ VI	Хорватія	13,562	50	77	2-3	89	5	0,31	ІнС
Асоціація	Україна	3,919	91	76	2	112	8		ІнСл
	Молдова	2,229	107	82	1-2	78	3		ІнСл
	Грузія	3,605	95	69	2	8	1		ІнСл

Складено автором за [68,69,70]

\* 1 – стадія базового розвитку; 1-2 – перехідна стадія від 1 до 2; 2 – стадія керованої ефективності; 2-3 – перехідна стадія від 2-3; 3 – стадія інноваційного розвитку.

\*\*ІнЛ – інноваційні лідери, країни, що мають індекс інновацій більше ніж на 20% від середнього в ЕС; ІнП – інноваційні послідовники, країни, що мають індекс інновацій близько середнього рівня, не більше 20% від середнього рівня ЕС, але не менше 90% від середнього рівня ЕС; ІнС – середні інноватори, країни, що мають індекс інновацій в діапазоні від 50% до 90% від середнього рівня ЕС; ІнСл – слабкі інноватори, країни, що мають індекс інновацій нижче на 50% від середнього в ЕС;

На стадії 3 ключем до конкурентоспроможності країн названі "інноваційні чинники", а їх частка згідно концепції складає 30%. Частка "базових чинників" також рівна 30%. У той же час для реалізації конкуренції в умовах інноваційної моделі розвитку економіки частка "чинників ефективності" збільшена до 40%. В умовах інноваційної моделі розвитку економіки країна (Швейцарія, Сінгапур, США, Фінляндія, Німеччина, Японія) виділяється значними витратами компаній на виконання досліджень і розробок, добре розвиненою інфраструктурою для наукових досліджень, високим рівнем захисту інтелектуальної власності, прозорою та стабільною роботою державних установ, характерна раціональна бюджетно-фінансова політика, що дозволяє інвестувати великі кошти в освіту, інфраструктуру і зміст широкого ряду соціальних служб. У цих країнах державні установи відносяться до найкращих у світі, відзначаються передові позиції за рівнем розвитку охорони здоров'я, у сфері вищої і початкової освіти.

Дослідження показало, що розрив конкурентоспроможності серед країн-членів ЄС зберігається при спрямуванні зусиль на вирішення макроекономічних проблем Єврозони [71]. Вплив економічної кризи та макроекономічної нестабільності простежується в Іспанії, Італії, Португалії та особливо Греції. П'яте розширення ЄС було значним за масштабами та якісними показниками. Вперше до ЄС вступили 12 країн, що дало приріст території більше ніж на 30%. Збільшення території, чисельності населення ЄС на 25%, сукупний ВВП збільшився лише на 6%. В 2004 р. в ЄС вступили 10 країн зі швидким ростом економік. ВВП на душу населення в цих країнах був вдвічі нижче, ніж в ЄС-15, розрив між 10% самих багатших та 10% самих бідних громадян ЄС збільшився в 2 рази. ВВП на душу населення в середньому по ЄС після розширення знизився на 12%. В Польщі та Словачії рівень безробіття досягав 20%, в той час як в ЄС-15 всього 8%. Продуктивність праці в країнах центрально-східної Європи була майже вдвічі нижче, ніж в країнах західної Європи.

Високий рівень кореляції між рейтингами «Ведення бізнесу» і глобальної конкурентоспроможності вказує на прямий вплив у підвищенні конкурентоспроможності національної економіки при покращенні та спрощенні ведення бізнесу в країні. Завдяки активній інноваційній діяльності та високій конкурентоспроможності продукції і послуг на світових ринках підтримуються високий рівень заробітної плати, високі стандарти життя населення, висока якість інституціонального середовища, чудова інфраструктура, ефективні ринки та високий рівень технологічних інновацій. Менш розвинені держави (Болгарія, Естонія, Румунія, Португалія та Словенія) демонструють середньорічні темпи зростання значно вище ніж 5%, випереджаючи, таким чином, більш інноваційно розвинені країни ЄС. Такий феномен пояснюється гіпотезою конвергенції, а саме  $\beta$ - і  $\sigma$ -конвергенціями – одними з найбільш поширених її видів. Так, згідно з концепцією  $\beta$ -конвергенції, між країнами та регіонами відбувається процес “надолуження”, при якому найбідніші з них мають вищі темпи економічного зростання. Відповідно,  $\sigma$ -конвергенція виявляється, коли розбіжність рівнів розвитку економічних систем знижується в часі [72]. Критерії конвергенції (зближення) – умови, виконання яких дає державам ЄС право приєднатися до третього етапу економічного та монетарного союзу. Угода про ЄС визначає п’ять критеріїв конвергенції, які стосуються цінової стабільності, дефіциту бюджету, державного боргу, стабільності національної валюти та відсоткових ставок, а саме [73]: відношення державного дефіциту до валового внутрішнього продукту не повинно перевищувати 3%; відношення державного боргу до валового внутрішнього продукту не повинно перевищувати 60%; стабільність цін і сталість середніх темпів інфляції протягом одного року до проведення оцінювання, при цьому показник зростання інфляції не може більше ніж на 1,5% перевищувати відповідні показники трьох найкращих (з погляду цінової стабільності) країн-членів; довгострокова номінальна відсоткова ставка не повинна перевищувати більше ніж на 2% відповідні показники трьох найкращих (з погляду цінової стабільності) країн-членів; протягом щонайменше двох років і без значного

напруження з боку відповідної країни нормальне відхилення величини обмінного курсу не повинно виходити за граничні значення, передбачені механізмом обмінного курсу країн-членів. Загалом гіпотеза конвергенції стверджує: якщо економічне становище країни чи регіону в початковий момент часу віддаленіше від становища стійкої рівноваги, то темпи їх зростання будуть вищими, ніж у тих країнах, які знаходяться ближче до точки рівноваги. Таким чином, у довгостроковій перспективі диференціація між країнами та регіонами може згладжуватися до повного її зникнення.

Сучасний економічний розвиток України супроводжується структурними деформаціями економіки та трансформацією потенційних викликів і загроз у реальні. При нагромадженні власних макроекономічних дисбалансів російська агресія посилює неможливість забезпечення економічної безпеки від внутрішніх і зовнішніх загроз, що призводить до стрімкого зниження основних економічних показників. На основі проведеного експертного дослідження в 2015 р. промислових підприємств (пп) і підприємств сфери послуг (псп) (70 підприємств) можна виділити наступні ризики та загрози від євроінтеграції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні ризики та загрози підприємств від євроінтеграції

Ризики та загрози підприємств	СЗ	Р	СЗ пп	Рпп	СЗпсп	Рпсп
Втрата ринків збуту в РФ	2,49	5	2,60	5	2,24	5
Політична нестабільність в країні	4,70	2	4,66	2	4,81	2
Витрати на перехід до міжнародних стандартів	2,85	4	2,92	4	2,67	4
Велика кількість документів, витрат та часу необхідна для оформлення експорту;	2,27	6	2,36	6	2,05	5
Військові дії	4,92	1	4,84	1	5,10	1
Необхідність проведення модернізації обладнання	2,56	5	2,84	4	1,90	5
Зниження мита на імпорт з ЄС	2,38	6	2,24	6	2,71	4
Зростання конкуренції на внутрішньому ринку	3,51	3	3,54	3	3,43	3
Збільшення витрат на дотримання екологічної політики	2,08	7	2,48	5	1,14	7
Додаткові витрати на дотримання безпеки праці	2,11	7	2,24	6	1,81	6

*Розроблено автором [74]*

Результати анкетування опрацьовані методом середньозважених значень (СЗ) та ранжування (Р). Для досліджених підприємств головною загрозою є військові дії, політична нестабільність в країні, зростання конкуренції на внутрішньому ринку, витрати на перехід до міжнародних стандартів, втрата ринків збуту в РФ. Особливостями промислових підприємств є: необхідність проведення модернізації обладнання, збільшення витрат на дотримання екологічної політики, велика кількість документів, витрат та часу для оформлення експорту, додаткові витрати на дотримання безпеки праці. Підприємства сфери послуг зазначають зниження мита на імпорт з ЄС, велику кількість документів, витрат та часу, необхідних для оформлення експорту та додаткові витрати на дотримання безпеки праці.

У табл. 3.3 визначено пріоритетні можливості підприємств від євроінтеграції.

Таблиця 3.3

Стратегічні можливості підприємств від євроінтеграції

Стратегічні можливості підприємств	СЗ	Р	СЗ пп	Рпп	СЗпсп	Рпсп
Доступ до ринку ЄС	4,32	2	4,58	2	3,71	2
Підвищення конкурентоспроможності на світових ринках	2,13	7	2,48	7	1,29	7
Гармонізація вітчизняних і міжнародних стандартів виробництва та якості продукції	4,55	1	4,94	1	3,62	3
Зниження цін на обладнання для проведення модернізації	3,90	3	3,98	3	3,71	2
Зниження митних тарифів і безмитні квоти	3,68	4	3,78	4	3,43	4
Збільшення міжнародних інвестицій	2,85	6	3,12	6	2,19	6
Поліпшення бізнесового клімату та легкості ведення бізнесу	3,27	5	3,00	6	3,90	1
Зниження цін на енергоносії для підприємств	3,38	5	3,24	6	3,71	2
Можливість розширеного співробітництва із закордонними партнерами	3,2	5	3,40	5	2,71	5
Гармонізація законодавства у сфері екологічної політики	2,03	7	2,34	7	1,29	7

*Розроблено автором [74]*



До найважливіших з представлених можливостей ми відносимо такі: гармонізацію вітчизняних і міжнародних стандартів виробництва та якості продукції, доступ до ринку ЄС, зниження цін на обладнання для проведення модернізації, зниження митних тарифів і безмитні квоти, можливість розширеного співробітництва із закордонними партнерами.

Секторальний аналіз свідчить, що стандарти якості продукції є найбільш важливими для всіх видів товарів. Вимоги до етикетування та маркування, випробувань і сертифікації промислової продукції є більш суворими для промислової продукції, ніж харчових продуктів. Інтенсивність інвестицій для досягнення відповідності вимогам ЄС має галузеві особливості, так металургійні та хімічні підприємства витрачають близько 5% щорічних витрат, сільськогосподарські підприємства, підприємства харчової промисловості, машинобудування на рівні 12-15%, легка промисловість – 20% [75]. Це пов'язано з тим, що деякі стандарти вже наближені до міжнародного рівня, також експортно-орієнтовані підприємства вже зробили відповідні інвестиції.

Поліпшення бізнесового клімату та легкості ведення бізнесу, зниження цін на енергоносії для підприємств є особливими пріоритетами для підприємств сфери послуг. В умовах створення зони вільної торгівлі з ЄС державі необхідно вирішувати проблеми щодо подолання асиметричності в торговельних відносинах з країнами ЄС, приведення у відповідність системи технічного регулювання до європейських і міжнародних норм, формування сприятливих умов ведення бізнесу та кон'юнктури ринку, викорінення корупції, формування гнучкої системи оподаткування.

Сумарні втрати (Total loss), яких зазнала Україна в 2013–2016 роках сукупно визначаються: падінням економіки — біля 30 %; втратою території розміром 41.8 тис. кв. км (6.9 %); втратою населення — біля 5 млн. осіб (12–13 %). Понесені втрати змушують Україну корінним чином переглянути не лише доктрину національної безпеки і своє місце в геополітичному та економічному просторах, а й власну парадигму та модель соціально-

економічного розвитку. За даними державного комітету статистики України: зі 100 підприємств, які зареєструвалися як суб'єкти господарювання, продовжують свою діяльність тільки близько 15, інші в період до п'яти років ліквідуються. Відповідно до даних поданих на рис. 3.1, починаючи з 2010 р. збитки підприємств України почали істотно зростати. Така ситуація була викликана світовою фінансовою кризою. Так, у 2011 р. загальна кількість підприємств, які знаходяться у процедурах банкрутства зросла на 38% більше ніж у попередньому році, а частка збиткових підприємств на 6,2%. За січень-вересень 2013 р. 42,6% вітчизняних підприємств працювали збитково. Згідно зі статистикою, в 2014 р. співвідношення прибуткових і збиткових підприємств склала 58,6% і 41,4%. Кількість збиткових промислових підприємств України в 2015 році збільшилася в порівнянні з відповідним періодом минулого року з 41,4% до 42,2%. Збереження таких тенденцій в подальшому призведе до банкрутства багатьох підприємств.



Рис. 3.1. Частка збиткових підприємств від загальної кількості підприємств України у 2004–2016 рр. [76]

Найбільша кількість прибуткових підприємств в Україні знаходиться в Києві, Полтавській та Дніпропетровській областях. Також успішно ведуть бізнес в Київській, Запорізькій та Харківській областях — 1,46 млрд грн; 1,49 млрд грн і 1,4 млрд грн прибутку відповідно. Найбільш збиткові

підприємства знаходяться у Луганській і Донецькій областях, притому що сума збитків у Донецькій області перевищала 16 млрд грн, а у Луганській області понад 50% підприємств працювали без прибутку. За кількістю успішних підприємств у країні лідирують Черкащина та Івано-Франківська області - 65,4% і 62,2%, що, втім, не вплинуло на показники цих регіонів. Збитки підприємств Черкаської області склали понад 0,6 млрд грн, а Івано-Франківської — 1,4 млрд. Із західних регіонів найгірший результат показала Рівненська область — збитки там склали 887 млн грн.

Найбільш прибутковими за підсумками 2015 року були підприємства добувної промисловості, фінансовий результат яких до оподаткування склав 9,8 млрд грн, підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 3,2 млрд і підприємства по виробництву автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – 2 млрд. У той же час підприємства переробної промисловості отримали збиток до оподаткування у розмірі 3,34 млрд грн. Зокрема, металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, скоротилося на 6,2 млрд грн, виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – на 3,7 млрд грн, виробництво коксу і продуктів нафтопереробки скоротилося – на 1 млрд грн і виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 100,2 млн грн. Частка збиткових підприємств у 2016 порівняно з відповідним періодом минулого року зросла на 4,7 в. п. і склала 50%. Ними допущено 230211,8 млн. грн. збитків, що в 5,2 рази більше, ніж за січень-березень 2013р. Значних обсягів збитків зазнали підприємства промисловості (44,7% від загальної суми збитків); оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (18,9%); професійної, наукової і технічної діяльності (13,2%). Збереження таких тенденцій в подальшому призведе до банкрутства багатьох підприємств, тому проблема формування системи економічної безпеки підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальною.

У реалізації інноваційної політики в ЄС, потрібно виокремити: фінансову підтримку малих і середніх підприємств, як основний інструмент стимулювання інноваційної діяльності; взаємодію між університетською наукою та промисловістю у сфері трансферу технологій для забезпечення комерціалізації результатів НДДКР; державно-приватне партнерство, яке використовується для створення проривних технологічних інновацій та розвитку інфраструктури; єдину європейську стратегію підготовки компетентних фахівців для нових сфер діяльності. Таким чином, стратегічна орієнтація бізнесу в процесі євроінтеграції має бути спрямована на вивчення та врахування: законодавства ЄС з експортно-імпортних питань, ринкових тенденцій країн ЄС, європейських стандартів і вимог до виробництва та реалізації продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

### **3.2. Безпекові виклики та загрози підприємств оборонно-промислового комплексу України**

Дослідження рівня економічної безпеки України свідчать про необхідність його підвищення та застосування системного підходу до вирішення проблем забезпечення безпеки. Економічна безпека підприємства має розглядатись як базова складова формування загальної системи національної безпеки держави, що обумовлює актуальність визначення елементів економічної безпеки та методичних підходів до їх формування.

На сучасному етапі розвитку світової економіки основою економічного зростання та міжнародної конкурентоспроможності в розвинених країнах стають технологічні інновації, пов'язані з розробкою та впровадженням високих технологій. Сьогодні якісний рівень та ефективність використання науково-технічного потенціалу, а також базова фундаментальна освіта в сукупності є визначальними чинниками формування нової економіки, яка характеризується такими кількісними показниками, як рівень інтенсивності

виробництва, ринкова затребуваність, високотехнологічне виробництво та високотехнологічні галузі економіки в структурі ВВП.

Безпековими викликами, які можуть посилювати загрозу застосування воєнної сили проти України, є: руйнування системи міжнародної безпеки внаслідок агресивних дій Російської Федерації та недостатньої ефективності світових безпекових структур; втручання у внутрішні справи України з боку Російської Федерації, спрямоване на зміну конституційного ладу, порушення територіальної цілісності та суверенітету України, суспільно-політичної стабільності та правопорядку; спроби дестабілізації з боку Російської Федерації суспільно-політичної та економічної ситуації в Україні, а також провокування сепаратистських настроїв у районах компактного проживання національних меншин на території України; протидія реалізації європейського вибору Українського народу, формуванню систем колективної безпеки за участю України; невирішеність питань щодо розмежування державного кордону між Україною і Російською Федерацією в акваторії Чорного і Азовського морів, незавершеність договірно-правового оформлення державного кордону України з Російською Федерацією, Республікою Білорусь та Республікою Молдова; блокування Російською Федерацією та її сателітами ініціатив України щодо залучення світової спільноти до врегулювання конфлікту на сході держави, зокрема щодо залучення сил з підтримання миру і безпеки ООН та ЄС; ускладнення або дискредитація роботи Спеціальної моніторингової місії ОБСЄ в Україні, інших міжнародних спостережних, моніторингових, посередницьких утворень, які акредитовані в Україні; цілеспрямований інформаційний (інформаційно-психологічний) вплив на формування негативного міжнародного іміджу України, дестабілізацію внутрішньої суспільно-політичної обстановки, загострення міжетнічних та міжконфесійних відносин в Україні або її окремих регіонах і місцях компактного проживання національних меншин; реалізація іноземними державами, міжнародними злочинними угрупованнями кіберзагроз щодо автоматизованих систем державного та військового управління, об'єктів

критичної інформаційної інфраструктури; зростання рівня терористичної загрози в Балто-Чорноморсько-Каспійському регіоні; поширення транскордонної організованої злочинності; кризові явища у національній економіці, неефективність антикризових заходів, що призводять до виснаження фінансових ресурсів держави, обмежують її можливості щодо фінансового забезпечення реалізації державної політики національної безпеки.

При оцінці безпекового середовища найбільш актуальними у середньостроковій перспективі залишатимуться такі загрози [77]:

- агресивні дії Росії, що здійснюються для виснаження української економіки і підриву суспільно-політичної стабільності з метою знищення держави Україна і захоплення її території, застосування воєнної сили, а також технологій гібридної війни;
- тимчасова окупація Російською Федерацією території Автономної Республіки Крим і міста Севастополя та даліші дії щодо дестабілізації обстановки у Балто-Чорноморсько-Каспійському регіоні;
- розвідувально-підбивна і диверсійна діяльність Російської Федерації та інших держав, дії, спрямовані на розпалювання міжетнічної, міжконфесійної, соціальної ворожнечі і ненависті, сепаратизму і тероризму, створення і всебічна підтримка маріонеткових квазідержавних утворень на тимчасово окупованій території частини Донецької та Луганської областей;
- нарощування Російською Федерацією військових угруповань поблизу державного кордону України та на тимчасово окупованій території України, у тому числі розміщенням на півострові Крим тактичної ядерної зброї;
- діяльність на території України екстремістських злочинних озброєних угруповань, що спрямована на дестабілізацію внутрішньої соціально-політичної ситуації в Україні, порушення функціонування органів державної влади, органів місцевого самоврядування та блокування важливих об'єктів промисловості й інфраструктури;

– можливе використання території України для ведення бойових дій у разі виникнення воєнного конфлікту між державами – членами НАТО і Російською Федерацією.

Серед першочергових проблем забезпечення економічної безпеки є відстеження й оцінка рівня загроз пріоритетним національним інтересам, а отже їх взаємозалежність: розрахунок сумарного потенціалу, розкриття закономірності в системі «пріоритети національних інтересів – загрози». Загрозами економічній безпеці України слід вважати фактори, що безпосередньо чи у перспективі унеможливають або ускладнюють реалізацію національних економічних інтересів, створюючи перешкоди на шляху нормального розвитку економіки і небезпеку незалежному державному існуванню та добробуту народу.

Оборонно-промисловий комплекс України (ОПК) – сукупність науково-дослідних, випробувальних організацій і виробничих підприємств, які виконують розробку, виробництво і постановку на озброєння військової та спеціальної техніки, спорядження, боєприпасів як для збройних сил України, так і на експорт. ОПК України забезпечує оборонну здатність країни та визначається широким застосуванням різноманітних технологій і матеріалів в усіх галузях національного господарства. Галузі ОПК поділяються на матеріаломісткі (наприклад, машинобудування, виробництво зброї) та на технологічні (наприклад, розробка технологій нової зброї, машин, зв'язку, стратегії ведення бою), що зумовлюється значними витратами сировини на виробництво продукції та використанням наукового потенціалу країни.

Основною метою розвитку ОПК є створення умов для виведення ОПК України на якісно новий рівень виробництва озброєння і військової техніки для забезпечення потреб Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань та правоохоронних органів, який дасть змогу створити цілісну систему, здатну до відтворення та функціонування на принципі збалансованості [77].

Основними причинами незадовільного функціонування ОПК є [78]:

- збільшення обсягу потреб Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів військових формувань в озброєнні та військовій техніці у зв'язку із загрозою національним інтересам і національній безпеці;
- високий рівень фізичного і морального зносу основних виробничих фондів, структурна деформація та незбалансованість оборонно-промислового комплексу, низька ефективність використання науково-виробничої бази;
- неефективність діючої системи управління оборонно-промисловим комплексом;
- незавершеність реформування оборонно-промислового комплексу;
- недосконалість нормативно-правового забезпечення у сфері функціонування оборонно-промислового комплексу;
- втрата провідної ролі наукових досліджень у розробленні та впровадженні сучасних технологій виробництва озброєння та військової техніки;
- низький рівень продуктивності праці, значна енергомісткість виробництв, відставання в технологічному розвитку від провідних держав світу;
- відсутність замкнених технологічних циклів виробництва значної частини видів озброєння та військової техніки;
- відсутність в Україні необхідних умов для розвитку мікроелектроніки, нанотехнологій, що унеможлиблює створення перспективних зразків озброєння та військової техніки;
- недостатність ресурсного забезпечення, нераціональне та неефективне використання наявних ресурсів;
- недостатні обсяги державного оборонного замовлення;
- незадовільний рівень фінансування з державного бюджету заходів щодо розвитку оборонно-промислового комплексу;
- нераціональне проведення конверсії та диверсифікації;



- втрата коопераційних зв'язків з Російською Федерацією, що зумовило необхідність термінового розв'язання проблеми мінімізації імпортозалежності;

- залежність ракетно-космічної промисловості, авіа-, судно-, двигунобудування, радіоелектроніки від імпорту комплектуючих виробів і матеріалів;

- втрата традиційних ринків експорту продукції військового призначення та подвійного використання і, як наслідок, зменшення обсягів виробництва, а також коштів підприємств, спрямованих на створення і модернізацію зразків озброєння, військової і спеціальної техніки, які користуються попитом на зовнішньому та внутрішньому ринку;

- невизначеність на державному рівні пріоритетів військово-технічної та оборонно-промислової політики, політики військово-технічного співробітництва;

- відсутність системних заходів щодо державної підтримки експорту високотехнологічної продукції, зокрема продукції оборонно-промислового комплексу;

- незадовільний стан забезпечення підприємств оборонно-промислового комплексу висококваліфікованими робітничими, технічними та інженерними кадрами.

В умовах військових дій і жорстких ресурсних обмежень необхідно якісне вдосконалення системи управління оборонно-промисловим комплексом (ОПК), його структурної перебудови та державної підтримки високотехнологічних галузей. Україна на сьогодні має розгалужений, достатньо розвинений і в той же час роз'єднаний ОПК, де частина підприємств прогресує завдяки активному оборонному експорту, а переважна більшість перебуває в стані поступової стагнації. Вітчизняний ОПК спроможний виробляти і виготовляти лише окремі інтелектуальні, високотехнологічні й наукоємні види ОВТ та їх підсистеми. Зокрема, до цих видів відносяться авіаційні та космічні технології, суднобудування, бронетехніка, технології зі створення високоточної зброї, систем наведення та керування ОВТ, складні

інформаційні системи, системи розвідки, включаючи космічні, системи зв'язку, радіолокаційної техніки тощо. Загальна ситуація в ОПК країни тривалий час характеризується низкою системних викликів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Напрями системних викликів ОПК України

Напрями системних викликів	Характеристика системних викликів
Технологічний і організації виробництва	старіння основних виробничих фондів ОПК, унікальної стендової і випробувальної бази (більше 70% обладнання вимагає заміни)
	відсутність єдиної класифікації номенклатури озброєння, військової і спеціальної техніки, що породжує дублювання і вкрай утруднює облік і контроль;
	залежність виробництва ряду зразків ОВТ, зокрема тих, що експортуються, від постачань матеріалів і комплектуючих виробів зарубіжними державами;
	зростаюче відставання від світового рівня ряду технологічних напрямів науково-дослідного, проектного і виробничого секторів; втрата технологій і виробництв: близько 50% унікальних технологій, що забезпечують потреби виробництва (ремонт) основних зразків ОВТ, відсутні (втрачені або вимагають відновлення).
Економічний та фінансовий	відсутність типового державного контракту з рівноправними обов'язками сторін – порушення термінів фінансування контрактів стало буденним явищем
	збільшення термінів створення нових зразків ОВТ через порушення кооперації і недостатність фінансування
	недосконала практика інвестування і кредитування, висока вартість кредитних ресурсів. При середній рентабельності підприємств галузі нижче 7-8% користуватися кредитними ресурсами можуть лише деякі з них
	відсутність єдиної системи ціноутворення на продукцію ОПК
	самоусунення держави від ефективного контролю над зростанням цін на сировину, енергоносії, транспортні перевезення, що призводить до подорожчання продукції військового призначення і зниження її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
Кадрове забезпечення	значні кадрові втрати і старіння висококваліфікованих кадрів
	відсутність ефективної системи підготовки і закріплення інженерних і робочих кадрів
	відсутність стимулів у молоді для роботи на підприємствах ОПК

Джерело: авторська розробка

Саме зазначені вище виклики формують вимоги до подальшої структурної перебудови в ОПК, яка повинна здійснюватися з урахуванням потреб національної безпеки і оборони країни, особливостей фінансово-економічного стану підприємств і організацій, економічних можливостей

держави з урахуванням досвіду оборонних реформ розвинутих країн Заходу, країн ЦСЄ та інших.

Виконання Програми здійснюється двома етапами. На першому етапі (до кінця 2017 року) – відновлення справності, продовження ресурсу, проведення модернізації, створення нових систем і уніфікація зразків озброєння та військової техніки ЗСУ та інших утворених відповідно до законів України військових формувань та правоохоронних органів, а також системне формування та структурна перебудова ОПК. На цьому етапі передбачається здійснити заходи щодо: проведення ремонту та модернізації існуючого озброєння і військової техніки; підготовки до серійного виробництва прийнятих на озброєння зразків військової техніки; удосконалення законодавчого та нормативно-правового забезпечення розвитку та функціонування ОПК; формування нової ефективної системи державного управління ОПК; проведення реструктуризації та корпоратизації підприємств ОПК; визначення можливості створення замкнених технологічних циклів для забезпечення першочергових потреб ЗСУ та інших утворених відповідно до законів України військових формувань і правоохоронних органів за визначеною номенклатурою видів озброєння та військової техніки; упровадження заходів та механізмів з імпортозаміщення; забезпечення диверсифікації експортного потенціалу; широкого застосування сучасних наукових методів організації праці на виробництві; забезпечення державної підтримки високотехнологічних підприємств України, діяльність яких спрямована на розвиток озброєння і військової техніки; упровадження новітніх технологій; удосконалення системи стандартизації, уніфікації та управління якістю; запровадження дієвого механізму взаємодії державних замовників з оборонного замовлення та підприємств ОПК з питань розроблення та виробництва озброєння і військової техніки; створення системи гарантування державної фінансової підтримки проектів оборонного замовлення на весь строк їх виконання; розвитку військово-технічного співробітництва з державами-партнерами; забезпечення ЗСУ та інших

утворених відповідно до законів України військових формувань і правоохоронних органів озброєнням та військовою технікою, виробленими за стандартами НАТО.

На другому етапі (до кінця 2020 року) - підготовка виробництва та розгортання випуску новітніх зразків озброєння і військової техніки відповідно до завдань Державної цільової оборонної програми розвитку озброєння та військової техніки на період до 2020 року, продовження та завершення реформування ОПК. На другому етапі передбачається здійснити заходи щодо: підготовки та освоєння серійного виробництва новітніх зразків високотехнологічного озброєння і військової техніки; продовження та завершення системних структурних перетворень ОПК, технічного та технологічного переоснащення виробництва; упровадження нових, розвитку базових та критичних технологій; збільшення обсягів власного виробництва критичних комплектуючих виробів і матеріалів, досягнення повної незалежності від Російської Федерації у виробництві озброєння та військової техніки; активного просування на зовнішній ринок вітчизняних нових та модернізованих видів озброєння і військової техніки.

Основними критеріями для зміни чисельності всіх складових сектору безпеки і оборони є зміни безпекового середовища та реальні економічні і фінансові можливості держави. Такі зміни здійснюватимуться з метою нарощування необхідних можливостей складових сектору безпеки і оборони та поліпшення їх якісних показників. Перспективна модель сектору безпеки і оборони формуватиметься шляхом послідовного нарощування оперативних можливостей до виконання завдань за призначенням та формування на цій основі боєздатних, мобільних, підготовлених на належному рівні, всебічно забезпечених сил безпеки і оборони, здатних захистити національні інтереси України та брати активну участь у міжнародних заходах з підтримання миру і безпеки.

Економічне забезпечення сектору безпеки і оборони здійснюватиметься шляхом формування та реалізації принципово нової єдиної

воєнно-економічної, воєнно-промислової та військово-технічної політики. Основні напрями економічного забезпечення сектору безпеки і оборони передбачають [78]: визначення на державному рівні довгострокових потреб сектору безпеки і оборони в озброєнні, військовій та спеціальній техніці, іншій продукції військового призначення у мирний час та особливий період із зазначенням її номенклатури та обсягів з розбивкою за роками; створення сприятливих умов для ефективного функціонування і розвитку наукових та науково-виробничих установ, підприємств та організацій, які забезпечують реалізацію воєнно-економічної, воєнно-промислової і військово-технічної політики та визначають науково-технічну і виробничо-технологічну стабільність ОПК; забезпечення розвитку науково-технічної, технологічної і виробничої бази ОПК, створення, виробництва та модернізації озброєння, військової і спеціальної техніки, зменшення залежності України від імпорту продукції військового призначення та подвійного використання, спрямування необхідних фінансових, матеріально-технічних та інтелектуальних ресурсів на виконання основних завдань у пріоритетних напрямках розвитку ОПК; запобігання військово-технічному і технологічному відставанню України у розвитку основних видів озброєння, військової та спеціальної техніки; забезпечення проведення своєчасного і на належному рівні ремонту наявного озброєння, військової та спеціальної техніки, утримання її у боєздатному стані; створення системи державного замовлення щодо безперервної підготовки робітничих, технічних та інженерних кадрів для задоволення потреб підприємств ОПК; забезпечення потреб ЗСУ, інших військових формувань та правоохоронних органів продукцією військового призначення відповідно до характеру і масштабів загроз державі, цілей, пріоритетів та завдань воєнної політики (потреб сектору безпеки і оборони); удосконалення засад державної політики у сфері військово-технічного співробітництва з іноземними державами, підвищення ефективності міжнародного науково-технічного співробітництва, насамперед з державами - членами ЄС та НАТО; розроблення, освоєння і впровадження новітніх технологій; забезпечення у

рамках виконання Державної цільової програми реформування та розвитку ОПК формування поглибленої інтеграції науки та виробництва, проведення раціональної диверсифікації, технічного переозброєння, збереження та розвитку базових і критичних технологій, створення, розширення номенклатури та обсягів випуску конкурентоспроможної продукції військового і цивільного призначення та подвійного використання для задоволення першочергових потреб сектору безпеки і оборони. Забезпечення складових сил безпеки і оборони озброєнням, військовою та спеціальною технікою, ракетами, боеприпасами, спеціальними, матеріально-технічними, медичними та іншими засобами здійснюватиметься відповідно до державних програм їх розвитку.

За оцінками військових експертів, для ефективного стримування російської агресії на Донбасі, Україна, перш за все, потребує контрбатарейні радары, оперативні розвідувальні системи з великим радіусом дії, засоби радіоелектронної боротьби (РЕБ), а також новітні системи закритого зв'язку. Надійний, захищений, стійкий зв'язок - це нервова система армії, важлива складова успіху на полі бою, основа для якісних змін у циклі бойового управління частинами та підрозділами. Забезпечення засобами РЕБ і зв'язку є базисом для подальших перетворень у ЗСУ з урахуванням давно назрілих потреб автоматизації на будь-якому рівні (від Генштабу до бригади, від батальйону до окремого бійця) [79]. Приватні оборонні підприємства, що виробляють комплекти РЕБ, які вкрай необхідні для захисту стратегічно важливих об'єктів, отримують незначне ДОЗ. Події в Балаклії визнали необхідність впровадження на арсеналах систем захисту з повітря та комплексів РЕБ, що здатні забезпечити прикриття від можливих атак безпілотних повітряних апаратів. Військова електроніка та прилади виготовлена приватними оборонними підприємствами – це пристрої різноманітного призначення, розроблені для виконання завдань, що допомагають військовим підрозділам ефективніше виконувати свої тактичні завдання. До цих завдань відносяться: комунікація; навігація; спостереження

за оточуючою обстановкою; ціленаведення. Нині український ОПК значно відстає у розвитку елементної бази мікроелектроніки, мікропроцесорної техніки, нанотехнологій, без чого неможливе створення сучасних зразків озброєння [79]. Наразі фактично відсутня державна підтримка технологічної модернізації підприємств, стимулювання розвитку критичних технологій.

Підтримка вітчизняних виробників оборонної промисловості має бути одним з національних інтересів України. В межах пакету допомоги Україні американські законодавці передбачили в 2017 р. виділення коштів на воєнну техніку, підготовку українських військових, летальне озброєння оборонного характеру, логістичну підтримку та інші потреби ЗСУ. Підтримка Заходу матиме ефект лише разом із системною реформою ОПК та переходу ЗСУ на стандарти НАТО. Міністерство оборони України, як основний отримувач допомоги, залучено до реалізації заходів наступних Трастових фондів НАТО, а саме: з модернізації системи зв'язку та автоматизації управління військами; зі зміни військової кар'єри на професійну цивільну; з логістики та стандартизації; з утилізації в Україні легких озброєнь, стрілецької зброї, звичайних боєприпасів та протипіхотних мін типу ПФМ-1; з питань розвитку національної системи протимінної діяльності та протидії саморобним вибуховим пристроям [80]. На сучасному етапі ЗСУ не можуть вважатися такими, що оснащені системами зв'язку відповідно до потреб та існуючих загроз. Основні перешкоди для військово-технічного співробітництва оборонних підприємств Європи та України: процес стандартизації військової продукції відповідно вимог НАТО та забезпечення безпечної логістичної системи; законодавчі обмеження країн Європи на експорт зброї та військових технологій до країн, що знаходяться в стані війни або збройного конфлікту.

Світова практика свідчить, що загалом виробництво зброї та військової техніки в Україні має важливе значення не тільки для сектора безпеки держави, але також і для зростання економіки в цілому, покращення міжнародного іміджу держави. Це відбувається внаслідок передусім трьох ключових чинників [81]: ОПК є високотехнологічним сектором, і його

розвиненість є візитною карткою держави (як, наприклад, здатність виробляти літаки або ракети-носії); розвиток ОПК передбачає обмін сучасними технологіями на ринку та відчутний вплив на міжнародній арені (саме таким є сучасний досвід Туреччини, ПАР, Польщі); протягом останніх двох-трьох десятиліть суттєво набрала обертів тенденція «перетікання» оборонних технологій у цивільний сектор та цивільних – у оборонний сектор.

Сучасні реалії протистояння російській агресії активізують пошук напрямів забезпечення обороноздатності країни та розвитку ОПК України. Системні обмеження бюджетних коштів попередніх років на оборонні витрати спричиняють необхідне вирішення проблем переозброєння ЗСУ. В зв'язку з цим використання потенціалу вітчизняного ОПК і стрімкого розвитку приватних оборонних підприємств, що має забезпечити безпекове середовище в оборонній, соціальній та економічній сферах в умовах вимушеної ремілітаризації.

### **3.3. Інноваційний розвиток оборонних підприємств в умовах вимушеної ремілітаризації економіки України**

В Україні проблему необхідності визначення взаємозв'язку між оборонними витратами та економічним зростанням держави досліджували видатні вчені. На підставі проведених досліджень було визначено, що для розвинених країн світу зростання оборонних витрат означає зростання в сукупному попиті, що зумовлює збільшення виробництва товарів і послуг для задоволення цього зростаючого попиту [82]. При цьому забезпечується вищий рівень доходів і зайнятості в економіці [83]. Крім того, воєнні НДДКР сприяють притоку нових передових технологій у цивільний сектор економіки, а отже – зростанню продуктивності приватного сектора економіки. Виходячи з того факту, що від стану економічного і воєнно-економічного потенціалу залежить обороноздатність держави, стан її воєнної сфери, слід вважати за необхідне постійно підтримувати воєнно-економічну безпеку. Основним



критерієм воєнно-економічної безпеки країни є здатність зберігати та розвивати воєнно-економічні можливості для забезпечення достатньої та оптимальної обороноздатності держави в мирний час, виходячи з її економічних можливостей і політичних цілей; в особливий період швидко проводити економічну мобілізацію, а у воєнний час - поповнення воєнно-економічних втрат [84].

Вимушена ремілітаризація [85] має бути використана виважено для створення конкурентоспроможного оборонного потенціалу країни та з урахуванням впливу на економічну безпеку країни, для котрої вона може стати стартапом і має супроводжуватись досягненням соціально-економічного ефекту, зокрема, зростання індексу промислової продукції підприємств ОПК на 12-15% щороку має супроводжуватись щорічним зниженням трудомісткості продукції не менш як на 10%; підвищенням заробітної плати (щонайменше на 10% щороку), створенням нових робочих місць; зниженням енергоємності продукції ОПК не менш як на 20% [86].

В умовах протистояння російській агресії Україна має самостійно вибудувати власну систему оборони, при чому обороноздатність держави не повинна залежати від рівня підтримки з боку західних партнерів [87]. Історично перевіреним і геополітично підтвердженим є твердження про те, що чим більше озброєна країна, тим вона економічно безпечніша. Разом з тим, чим більше країна економічно убезпечена, тим вищою є її обороноздатність, тобто проявляється взаємозв'язок між підтримкою обороноздатності країни та економічною безпекою. За результатами щорічного дослідження «Глобальний індекс мілітаризації», яке проводиться експертами Боннського міжнародного центру конверсії з 1996 р., Україна зайняла 15 місце (М) в світі за рівнем мілітаризації в 2016 р. [88]. Глобальний індекс мілітаризації показує питому вагу і важливість військового апарату держави по відношенню до суспільства в цілому. Для представлення рівня мілітаризації країни розраховується низка показників: порівняння оборонних витрат і валового внутрішнього продукту (ВВП) і витрат на охорону здоров'я у відсотках від ВВП (ЧВ); частка загальної кількості збройних сил, резервів і кількості лікарів і населення в цілому (ЧП);

співвідношення наявної кількості систем важкої зброї із загальною чисельністю населення (ЧЗ) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка глобального індексу мілітаризації топ-10 країн і України за 2014-2016 рр.

Країни	2014				2015				2016			
	ЧВ	ЧП	ЧЗ	М	ЧВ	ЧП	ЧЗ	М	ЧВ	ЧП	ЧЗ	М
Ізраїль	4,9	5,2	3,7	1	5,9	6,0	3,5	1	5,9	6,0	3,5	1
Сінгапур	4,7	5,3	3,3	2	5,7	6,2	3,2	2	5,7	6,2	3,2	2
Арменія	4,9	5,1	3,0	3	5,8	5,9	2,9	3	5,9	5,9	2,9	3
Йорданія	4,6	4,7	3,2	8	5,6	5,5	3,2	4	5,7	5,4	3,2	4
Росія	4,8	4,5	3,3	5	5,8	5,1	3,2	6	5,9	5,1	3,2	5
Республіка Корея	4,5	5,1	2,9	7	5,4	5,9	2,9	5	5,4	5,8	3,2	6
Кіпр	4,4	4,9	3,3	6	5,3	5,6	3,2	7	5,2	5,6	3,2	7
Греція	4,4	4,7	3,2	9	5,2	5,3	3,2	10	5,4	5,3	3,2	8
Азербайджан	4,9	4,7	2,8	10	5,8	5,3	2,8	8	5,8	5,3	2,8	9
Брунеї	4,7	4,3	2,8	14	5,8	5,2	2,7	11	5,9	5,2	2,7	10
Україна	4,6	4,3	2,9	13	5,5	4,8	2,7	22	5,7	5,0	2,7	15

*Сформовано автором на основі [88]*

Після анексії Криму і військових дій в східній частині України, ситуація в сфері безпеки в Європі погіршилися. Україна значно збільшила рівень мілітаризації, військові витрати зросли з \$ 3,3 млрд (2013 р.) США до \$ 4,4 млрд (2015 р.) США. Кількість військового персоналу значно збільшилася з 2014 р. до 2015 р. Таким чином, Україна піднялася в загальному рейтингу з 23 місця в 2015 р. до 15 позиції в 2016 р., ймовірно, що збільшення військових витрат в найближчі роки буде також мати вплив на закупівлю важкої зброї. Після розвалу промислового співробітництва та торгівлі з Росією, цілком ймовірно, що зміцнення національної оборонної промисловості, включаючи розвиток можливостей співпраці з новими партнерами, буде важливим завданням в українській політиці.

Використання основних ресурсів для військових цілей не означає втрату економічного потенціалу. Оборонні витрати на збройні сили або мобілізація раніше невикористаної праці будуть діяти як економічний стимул. Забезпечення солдат постійним доходом створює купівельну спроможність, в той час як інвестиції в інфраструктуру для військових цілей, можуть також принести користь для широких верств населення. Проте фінансування збройних сил обмежує ресурси, які могли б бути інвестовані в більш

продуктивні сектори суспільства і економіки, таких як освіта, охорона здоров'я і стійке електропостачання.

Відповідно до Закону України “Про Державний бюджет України на 2015 р.” на потреби Збройних Сил передбачалося 46 736,0 млн грн, (2,53 % валового внутрішнього продукту), у тому числі за загальним фондом – 45 010,9 млн грн (96,3 % видатків), за спеціальним – 819,6 млн грн (1,8 %), за резервним – 905,5 млн грн. (1,9 %). Протягом 2015 р. Міністерство оборони отримало 49 334,0 млн грн (2,67 % ВВП), або 105,6 % річних призначень, з них за загальним фондом – 45 010,9 млн.грн. (100 % призначень), за спеціальним – 3 417,6 млн грн (417 %), за резервним – 905,5 млн грн (100 %) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Динаміка фактичного фінансування потреб ЗСУ в 2013–2017 рр.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017*	Темп приросту, рр.%			
						2013-2015	2014 - 2015	2015-2017	2016-2017
Обсяг фактичного фінансування потреб ЗСУ, млрд. грн.	15,2	27,35	49,3	58,099	64,466	224,3	80,3	30,8	10,96
— за загальним фондом	14,3	13,7	45,01	54,8	62,1	214,8	228,5	37,96	13,3
за резервним фондом	-	11,9	9,05	-	-	-	-23,9	-	-
за спеціальним фондом	0,87	1,6	3,4	3,3	2,3	290,8	112,5	-32,4	-30
благодійна допомога		0,15	1,7	нд	нд	-	1033,3	-	-
Використано: на утримання Збройних Сил України	11,2	22,27	36,94	46,1	49,87	229,8	65,9	35	8,18
на підготовку Збройних Сил України	1,64	1,1	2,08	2,68	2,9	-32,9	89,1	39,4	8,2
на розвиток озброєння та військової техніки	1,06	3,96	10,34	9,29	11,7	273,6	161,1	13,2	25,9

\* передбачене фінансування. Розраховано автором на основі [90]

Збільшення обсягів фінансування Збройних Сил, підвищена увага суспільства до процесів, які відбуваються в оборонному відомстві, потребували вжиття додаткових заходів, спрямованих на забезпечення законного, ефективного, економного, результативного та прозорого управління державними ресурсами, виділеними для потреб оборони [89]. Зараз безпосередньо на оборону витрачається 3,2% ВВП, а якщо взяти сумарно всі витрати на оборонний сектор - це близько 5% ВВП. За інформацією міністерства фінансів України, в 2016 р. на оборону і безпеку держави було направлено 121,3 млрд. грн., що на 25,5 млрд. грн., або в 1,3 рази більше порівняно 2015 р. (табл. 3.6) [90]. Міністерство економічного розвитку і торгівлі (МЕРТ) планує з 2017 р. перейти до планування державного оборонного замовлення (ДОЗ) на три роки замість одного. Президент США закликав країни НАТО збільшити видатки на оборону. Наразі, ФРН фінансує свої оборонні потреби у розмірі 1,2% від ВВП. Позиція Німеччини полягає в пропозиції змінити підхід до трактування поняття безпеки і при обчисленні вкладу ФРН у безпеку НАТО враховувати витрати на забезпечення гуманітарного компоненту стабільності в Європі. Зараз лише 5 країн витрачають на оборону необхідні 2% від ВВП – це Велика Британія, США, Греція, Естонія та Польща [91].

Однак, більшість країн ЄС встановлюють менший відсоток, ніж визначено на Уельському саміті НАТО. США схвалили оборонний бюджет на 2017 р., в якому закладено надання Україні військової допомоги в розмірі 150 млн. дол. до кінця поточного фінансового року, тобто до 30 вересня 2017 р. Загальний оборонний кошторис США склав 578 млрд дол., з яких 62 млрд дол. скеровуються на військові операції за кордоном, 980 млн. на боротьбу з ІДІЛ, а на програму «європейської ініціативи стримування» – 340 млн. дол. [92].

Згідно з міжнародними нормами бюджет розвитку національної оборони передбачає виділення на утримання особового складу не більше ніж 50% загального обсягу фінансування. А спрямування понад 75% витрат на

утримання особового складу є критичною межею. В Україні за 24 роки її незалежності майже 80% бюджету Міністерства оборони України йшло на утримання Збройних сил. За оцінками експертів, ідеальний розподіл оборонного бюджету повинен бути таким: особовий склад – 40%, експлуатація та обслуговування озброєнь і військової техніки – 30%, фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, закупівля озброєнь і військової техніки – 30%. Окрім того, світова практика свідчить, що в разі непроведення щорічної заміни 4–5% парку озброєння Збройні сили деградуватимуть [93]. З урахуванням найкращих практик держав – членів НАТО необхідно запровадити раціональний розподіл видатків на забезпечення утримання військ (сил), їх оперативні потреби на бойову підготовку, розвиток і закупівлю озброєння та військової техніки. Аналіз структури оборонних видатків показує (табл. 3.7), що вперше за останні роки намітилася тенденція поступового, хоча й повільного, їх наближення за визнаними позиціями до світового досвіду.

Таблиця 3.7

Структура оборонних витрат 2013-2017 рр., %

Показники структури оборонних витрат	Роки					Світова практика	Абсолютне відхилення від світової практики		
	2013	2014	2015	2016	2017		2015	2016	2017
на утримання Збройних Сил України	82,1	80,8	74,9	79,4	77,5	50	+24,9	+29,4	+27,5
на підготовку Збройних Сил України	7,8	3,4	4,2	4,6	4,5	20	-15,8	-15,4	-15,5
на розвиток озброєння та військової техніки	10,1	15,8	20,9	16	18	30	-9,1	-14	-12

Розрахунок автора на основі [89]

Завдяки виділеному значному фінансовому ресурсу у 2015 р. почалося відновлення ЗСУ. Вперше за останні роки відбувається наближення розподілу оборонних видатків до практики провідних країн світу, де існує переорієнтація армії від генералів до солдат. Тому, важливим є впровадження якості

управління, навчання та забезпечення ЗСУ відповідно до стандартів НАТО. У сучасній геополітичній та економічній ситуації оптимізація технічного та кадрового потенціалу ЗСУ в напрямі переходу від кількісних до якісних показників, дасть можливість ефективного використання оборонних витрат [94].

Оборонні витрати реалізуються і впливають на економічний розвиток держави через розвиток ОПК, який виробляє озброєння, військову техніку, послуги національної оборони та іншу оборонну продукцію. Саме в ОПК народжуються високі технології, ноу-хау, які потім можуть застосовуватися й у цивільних галузях економіки. ОПК визначає та забезпечує НТП; вирішує задачі імпортозаміщення та оновлення на новій технологічній основі таких галузей економіки, як паливно-енергетичний та агропромисловий комплекси, транспорт, зв'язок, медицина; розширює експортні можливості держави. За допомогою економетричних моделей виявлено конвергенцію витрат на оборону з показниками соціально-економічного розвитку, тобто та зростання оборонних витрат спричиняють вплив на макроекономічні показники (зростання військових витрат на 1 млрд. дол.): рівень ВВП (+125910,9 млн. грн.); темпи росту ВВП (+1,8%); темпи зростання виробництва (+3,4%); кінцеве споживання (+70307,46 млн. грн.); прямі іноземні інвестиції (+1923,65 млн. дол.); рівень безробіття (-506,3 тис. чол.) [95].

При обґрунтуванні частки оборонних витрат у ВВП необхідно враховувати як витратний бік, так і зворотній вплив ЗСУ на науково-технічний рівень, конкурентоспроможність країни та темпи розвитку економіки, а саме: експорт зброї та технологій; передача розроблених оборонних технологій цивільним галузям; підвищення рейтингу довіри до армії, що позитивно впливає на інвестиційну привабливість; зменшення можливостей економічного і політичного тиску на Україну; розширення внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту [96].

До переваг ремілітаризації економіки для державних оборонних підприємств можна віднести наступні. Відновлення діяльності підприємств

«Укроборонпрому» та випереджальне виконання ДОЗ. У 2015 р. виготовлено для ЗСУ та інших силових структур понад 2 тис. од. техніки, а сума укладених експортних контрактів склала більше \$1,3 млрд. Спрацював ринковий механізм на користь політики імпортозаміщення технологій, послуг, товарів, комплектуючих виробів і матеріалів виробництва РФ. ДК «Укроборонпром» вживає заходи щодо подолання залежності оборонної промисловості України від імпорту товарів з РФ. Кабінет Міністрів знизив відрахування чистого прибутку держконцерну до держбюджету до 30%, з 75%, здійснено реструктуризацію боргу ДП «Антонов» в розмірі 706 млн. грн. перед державою щокварталу рівними частинами протягом десяти років, починаючи з першого кварталу 2017 р., при цьому на суму боргу не нараховуватимуть пеню та інші штрафні санкції, списуть нараховані раніше штрафи.

Активізація функціонування системи електронних державних закупівель та зниження корупційних ризиків. Міністерство оборони України долучилося першим до систем ProZorro. До системи електронних закупівель вже долучилися майже всі підприємства-учасники «Укроборонпрому». У результаті тільки за січень-березень 2016 р. Концерн заощадив для держави на закупівлях понад 150 млн. грн. У бюджетно-податковій сфері, зокрема, запроваджено реформу публічних закупівель, що дало змогу здешевити вартість та прискорити постачання матеріально-технічного забезпечення для ЗСУ. Міністерство оборони України одним із перших розпочало проведення публічних закупівель через електронну систему ProZorro – ще на етапі пілотного проекту, з 29 червня 2015 р. Станом на 11 листопада 2016 р. воно провело 1,68 тис. тендерів [97]. Згідно з проведеними в липні 2016 р. опитуваннями, підприємці вважають, що система ProZorro суттєво (27 %) або частково (53 %) зменшує корупцію у державних закупівлях. Якщо за традиційної «паперової» системи з корупцією стикалися 54 % бізнесменів, то за системи ProZorro цей показник зменшився до 29 % [98].

За даними МЕРТ, в Україні в середині 2016 року було на обліку 166 державних і 92 приватні підприємства, однак саме приватний сектор

найбільше виробляє продукції і надає послуг. А саме: 133 оборонні підприємства перебувають у ДК «Укроборонпром» (з них 6 спецекспортерів, тобто посередників збройової торгівлі, крім того, майже півтора десятка заводів і КБ фактично перебувають на окупованій Росією території). Значною частиною оборонних підприємств володіють Державне космічне агентство України (ДКАУ) — майже 12 підприємств — і МОУ — 8 профільних заводів, в основному підприємства з відновлення озброєнь і військової техніки. Деякі підприємства належать окремим міністерствам (наприклад, чотирма управляє МЕРТ, два у віданні МВС тощо). При цьому значна частина ДОЗ спрямовується до ДК «Укроборонпром». Однак варто зазначити, що останнім часом (особливо, з початком війни Росії проти України) кількість приватних підприємств, яких до кінця 2010 р. налічувалося не більше 40 підприємств, збільшилася втричі та вже перевищує кількість державних підприємств ОПК. За офіційними даними, якщо в 2015 р. понад 60% ДОЗ припадало на «Укроборонпром», то у 2016 р. — лише 38%. У офіційно наданих цифрах — «Укроборонпром» освоїв в 2016 році 4,4 млрд. грн з 13,5 млрд. грн.

Проблеми державно-приватного партнерства в сфері ОПК пов'язані з відсутністю реальної державної підтримки, законодавчих засад щодо взаємодії приватних і державних підприємств, ігнорування апробованих підходів передової світової практики державно-приватного партнерства. Для об'єднання приватних підприємств ОПК була створена «Ліга оборонних підприємств України». Налагодження ефективного механізму державно-приватного партнерства в сфері ОПК має будуватися на: визначенні на законодавчому рівні критеріїв обрання постачальника, виробника озброєння, військової та спеціальної техніки та послуг, приналежність підприємства до України; вирішенні процесу ціноутворення продукції військового та подвійного призначення; створенні конкурентних умов для підприємств всіх форм власності та встановлення пріоритету ДОЗ продукції військового та подвійного призначення для вітчизняних підприємств; спрощені процедури отримання права здійснювати експортні операції товарів військового



призначення; удосконаленні маркетингу оборонної продукції приватних підприємств на вітчизняному та світових ринках [99].

Портфель замовлень підприємств-спекекспортерів на 2016 р. (за попередніми розрахунками) перевищує 1 млрд дол. США; очікується надходження коштів від міжнародних передач озброєння та військової техніки більш як 570 млн дол. США. У структурі експорту озброєнь та військової техніки перше місце посідає постачання авіаційної техніки, надання послуг з її ремонту та модернізації, постачання запчастин до неї – 40 %, бронетанкової техніки – 31 %, ППО та РЕБ – 12 %, сегмент військово-морської техніки становив 5 %, ракетно-артилерійське озброєння та боєприпаси – 9 %, інша продукція – 3 %. У регіональній структурі міжнародних передач товарів військового призначення переважає Азіатсько-Тихоокеанський регіон – 48 % від усіх поставок (основні країни-імпортери – Китай, Індія, Таїланд, В'єтнам). Іншими географічними ринками вітчизняної продукції військового призначення були Близький Схід і Африка – 32 % усіх поставок (основні країни-імпортери – Ірак, Ефіопія, ОАЕ, Нігерія), країни СНД – 11 % усіх поставок (основні імпортери – Азербайджан, Білорусь).

Таким чином, можна виділити головні фактори впливу вимушеної ремілітаризації економіки для ЗСУ [100]:

1) кадровий - чисельність ЗСУ з 2012 р. по 2015 р. зросла на 25% - 65 тис. військовослужбовців (з 189 до 250 тис. – 204 тис. бойові підрозділи). У 2012 р. армія фактично нараховувала не більше ніж 120-140 тис. військовослужбовців (з них у бойових частинах - не більше ніж 82 тис.). Чисельність українських силовиків досягає 1 млн осіб, з них не менше ніж 200 тис. мають реальний бойовий досвід [86];

2) фінансово-економічний в умовах обмеженості бюджетних ресурсів Урядом проводилася виважена політика видатків, спрямована на підвищення обороноздатності держави;

3) соціальний - згідно з опитуваннями соціологічної групи "Рейтинг" і Центру Разумкова, близько 25% чол. готові воювати (мобілізаційний

потенціал країни - понад 22 млн. осіб) близько 30% українців вважають, що проблему Криму і Донбасу треба вирішувати радикальним військовим шляхом - наступом української армії. Активізувалась діяльність різного роду воєнізованих громадських організацій. За час після Майдану в таких громадських структурах отримали військову підготовку різного рівня не менше ніж 300-400 тис. осіб (найбільша з них "Резервна армія" - 200 тис.). 50-60% українців заявили, що надавали або збираються надавати фінансову або матеріальну допомогу армії (за даними соціопитування Київського міжнародного інституту соціології);

4) системи зв'язку та радіоелектронного забезпечення ЗСУ:

5) технічний аспект: в інформатизації процесів державного і військового управління немає системного підходу. Стихійне налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків між різними суб'єктами інформаційного простору призводить до неможливості забезпечення надійного захисту об'єктів, функціонування яких є критичним для інформаційної інфраструктури. Нормативно не визначено місце інформаційного забезпечення в структурі системи забезпечення воєнної діяльності; ІТТ та електронно-обчислювальна техніка, що надходить для інформатизації процесів державного та військового управління, є або повністю іноземного виробництва, або зібрана з компонентів іноземного виробництва;

— програмний аспект: програмне забезпечення (операційні системи, офісні й інструментальні засоби), яке використовується для інформатизації процесів державного та військового управління, є продуктом іноземного виробництва, такі засоби, здатні, в разі настання певних умов, зруйнувати програмне забезпечення та інформацію як окремого комп'ютера, так і пов'язаних з ним комп'ютерів. Це може призвести до масового збою ІТС органів управління;

— аспект моделювання: немає концептуальних засад імітаційного моделювання в інтересах збройних сил. У системі прийняття рішення на

ведення воєнних дій нормативно не визначено місце імітаційного моделювання;

– навчальний аспект: підготовка фахівців у галузі інформатизації свідчить про відсутність системного підходу до визначення необхідної кількості фахівців, спектра потрібних спеціалізацій, потребує розробки система забезпечення професійного росту фахівців, визначення їх місця в ієрархії управління.

Для впровадження ефективного та прозорого управління оборонними ресурсами слід, переглянути принципи і підходи до бюджетного планування та обсяги забезпечення ресурсами сил оборони; поступово досягнути раціонального розподілу видатків на забезпечення утримання військ (сил), їх потреб на оперативну та бойову підготовку, розвиток і закупівлю озброєння, військової та спеціальної техніки. Інформаційна складова у вирішенні завдань наступу та оборони може кардинально посилити (позитивний ефект синергії), або просто звести нанівець кінетичні можливості того чи іншого зразка техніки та озброєння (негативний ефект синергії).

## **РОЗДІЛ 4. РЕГІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

### **4.1. Формування інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону в контексті розвитку стратегічного потенціалу РПК**

Визначальною ознакою сучасного етапу розвитку національного господарства є ускладнення структурної побудови економічних систем, прискорення науково-технологічних змін та ініціювання збурень за наслідками провадження процесів глобалізації світового господарства. Зазначені процеси потребують провадження та наукового обґрунтування саме інноваційного механізму генерування технологічних, економічних, інвестиційних, організаційних, нормативних, екологічних і соціальних чинників промислового зростання в межах регіонів. В умовах ресурсних обмежень та нестійкого економічного середовища це стає можливим лише у разі трансформації інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону (ІСУРПР). Послідовна реалізація заходів щодо розвитку стратегічного потенціалу регіональних промислових комплексів (СП РПК) дозволить значно підвищити темпи його нарощення, підвищити ступінь забезпечення економічної безпеки і створити більш сприятливі умови для рівноправної інтеграції України.

Слід відзначити, що в останні десятиліття досить широкого поширення набули дослідження, які присвячені основам формування та реалізації інноваційної стратегії розвитку регіонів. Теоретичним і прикладним аспектам забезпечення ефективності управління розвитком РПК, присвячені праці І. Александров, В. Микитенко, О. Демешок, Д. Стеценка, Н. Ушенко та ін. [101-104]. Однак, визначаючи зазначені наукові здобутки дослідників, слід підкреслити, що забезпечення ефективності управління розвитком

промисловості регіону в умовах ресурсних обмежень вимагає трансформації саме його інноваційної системи.

Аналітична оцінка параметрів результативності функціонування системи управління розвитком СП РПК України, що наведена у наукових працях [102, 105, 106] та деталізовано автором у роботах [111, 107] дозволила встановити деструктивні характеристики системи управління розвитком РПК та обґрунтувати пріоритети щодо: а) достатнього рівня ефективності управління розвитком інноваційного потенціалу РПК; б) результативності провадження політики структурних змін; в) нагальної необхідності нарощення інформаційно-методичного потенціалу розвитку РПК; г) раціональності використання та нарощення технологічного потенціалу розвитку РПК. Доцільним є здійснення добору найбільш оптимального набору технологій із управління розвитком стратегічного потенціалу РПК України, який, перш за все, повинен базуватися на: а) аналізі й поданні реального стану РПК; б) пошуку найбільш ефективних варіантів забезпечення конкурентоздатності продукції; в) оцінці ємності ринків збуту для вітчизняної промислової продукції в країні і за її межами; г) обґрунтуванні національних інтересів та виборі протекціоністських заходів для РПК; д) визначенні допустимих порогових меж відхилень узагальненого інтегрального показника задля ідентифікації параметрів ефективності управління розвитком СП РПК й обчисленні можливих економічних наслідків реалізації того чи іншого варіанта стратегії управління формуванням, нарощення та його використанням в умовах ресурсних обмежень, що, наразі, існують в межах держави в цілому та кожного РПК, зокрема.

Отже, можна визнати за доцільне побудову та впровадження інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону (ІСУРПР), яка представляє собою сукупність підсистем, які забезпечують визначення і здійснення керуючого впливу з боку суб'єктів управління на інноваційні процеси, реалізовані в промисловому секторі регіону, задля забезпечення ефективності управління розвитком стратегічного потенціалу певного РПК.

Реалізація дії останньої провадиться цілеспрямовано і є адекватною:

а) реальним виробничо-господарським і соціально-економічним процесам, що відбуваються в межах РПК; б) сформованій *X*-інституційній матриці, яка історично склалася в Україні; в) реальним цільовим функціоналам, які: забезпечують взаємодію елементів регіональної промислово-інноваційної системи, коригування їхньої діяльності у рамках вибраної інноваційної стратегії промислового зростання; г) націлені на нарощення інноваційного, технологічного та інформаційно-методичного потенціалу, а також потенціалу структурних змін за рахунок підвищення інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності РПК України як окремо кожного, так і в цілому промисловості. У цій відповідності зазначимо, що в якості керованого процесу щодо формування, нарощення та використання стратегічного потенціалу, в межах регіональної промислово-інноваційної системи, виступають інноваційні процеси, реалізовані в промисловості регіону. У свою чергу, промисловість регіону, у якій здійснюються керовані інноваційні процеси, виступає в якості керованого об'єкта (об'єкта управління), в межах якого і будуть накопичуватися синергетичні та алокаційні ефекти задля забезпечення високої ефективності управління розвитком СП певного РПК.

Реформування та підвищення ефективності функціонування ІСУРПР залежать від результатів використання технологій управління інноваційними процесами в промисловості регіону, від ступеня й характеру участі регіональних органів державної влади, муніципальних органів влади, а також суспільних структур в інноваційній сфері. У свою чергу, ефективність реалізації інноваційних процесів буде залежати від: достатності технологічного й розвиненості інноваційного потенціалу; кардинальності здійснених структурних зрушень у промисловості регіону; наявності сформованої в межах регіону необхідної інноваційної інфраструктури та інформаційно-аналітичного забезпечення; визначеності регіональної інноваційної стратегії й дієвості інноваційної політики щодо її реалізації з відповідним нормативно-правовим забезпеченням цільового функціоналу

у сфері інновацій та управління розвитком стратегічного потенціалу певного РПК.

До цього визнаємо, що використання системного й об'єктно-цільового підходів при впровадженні організації та управління інноваційними процесами у промисловості регіону: а) дозволить підвищити погодженість і скоординованість дій усіх його учасників; б) буде сприяти підвищенню результативності й ефективності інноваційної діяльності на всіх її етапах на мезо- економічному рівні; в) сформує організаційно-економічні передумови задля забезпечення високої ефективності управління розвитком СП певного РПК.

Нагальним є зазначити, що пропонована до запровадження в межах певного РПК інноваційна система управління розвитком промисловості регіону, повинна складатися з комплексу специфічних підсистем, які забезпечують розробку, організацію й реалізацію керуючих впливів, спрямованих на зміну складу, структури, відносин і механізму функціонування промисловості регіону за рахунок нарощення її стратегічного потенціалу шляхом активізації інноваційних процесів в межах РПК, а саме: цільової, функціональної й адміністративної.

Цільова підсистема ІСУРПР реалізує зазначені функції у контексті визначення інноваційних цілей розвитку СП РПК, домінант відповідної стратегії й політики РПК, а також складу регуляторів і важелів впливу задля прискореної координації пріоритетів інноваційного розвитку певного РПК та раціональним перерозподілом резервів і ресурсів відповідно до пріоритетів соціально-економічного розвитку регіону у цілому.

Функціональна підсистема – забезпечує виконання спеціальних функцій із управління розвитком СП за рахунок інноваційного зростання змісту діяльності РПК. До таких належать: а) управління створенням інноваційних розробок для промисловості регіону; б) управління трансфером інноваційних розробок; в) управління освоєнням інноваційних розробок; г) управління просуванням і реалізацією інноваційної продукції; д) управління

фінансуванням й інвестуванням в інноваційні процеси; ж) управління інноваційною інфраструктурою та удосконаленням інформаційно-методичного забезпечення реалізації інноваційної політики; з) управління кадровим потенціалом регулювання інноваційних процесів; к) управління державною підтримкою інноваційних процесів.

Адміністративна підсистема – забезпечує управління розвитком стратегічного потенціалу, обумовлює правочинність, обґрунтованість, повноту й своєчасність управлінських рішень щодо інноваційного зростання/регенерації промисловості регіону. Дана підсистема включає інформаційно-аналітичне, нормативно-правове, методичне й ресурсне забезпечення управління формуванням, нарощенням та використанням СП РПК. При цьому, зауважимо, оскільки цілі щодо управління формуванням, нарощенням та використанням СП певного РПК перманентно змінюються, то інноваційний його розвиток слід постійно коригувати. Звідси, й управління інноваційними процесами, реалізоване в межах певного РПК носить безперервний характер (рис. 4.1).

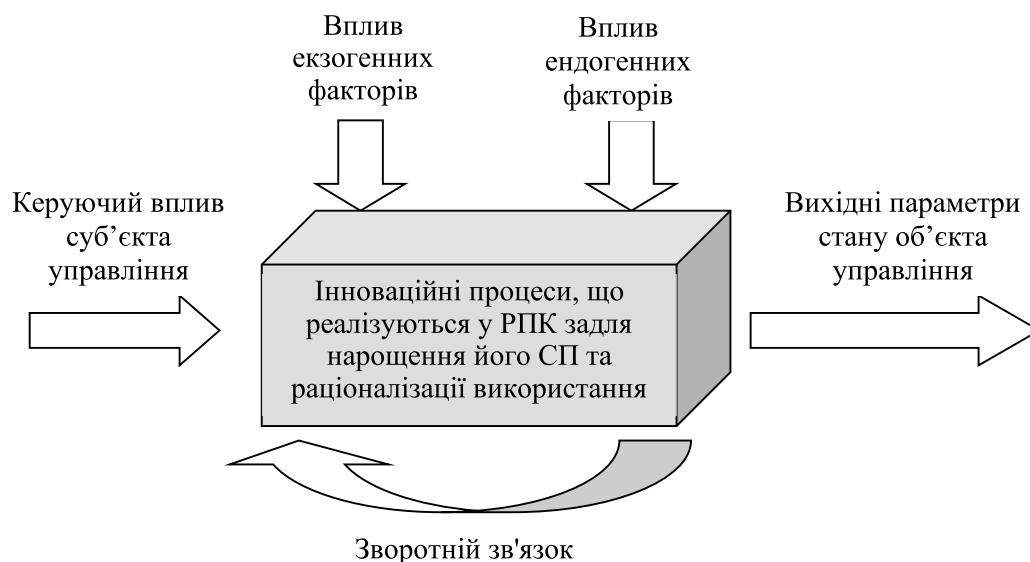


Рис. 4.1. Принципова схема функціонування інноваційної системи управління розвитком РПК в контексті формування, нарощення та використання його стратегічного потенціалу [авторська розробка]



Зазначимо, що розглядаючи ІСУРПР на основі вхідних потоків та компонент, можна виділити наступні сфери діяльності, локалізація зусиль на яких і дозволить активізувати/оптимізувати процеси з управління розвитком СП РПК за рахунок вибіркового провадження новацій за визначеними пріоритетними видами економічної діяльності (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Визначення цільових функцій формалізованої ІСУРПР та пріоритетних сфер діяльності задля підвищення ефективності управління розвитком стратегічного потенціалу

Об'єкти і сфери локалізації зусиль	Цільові функції РПІС щодо формування, нарощення на використання СП певного РПК
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сфера створення інновацій для промисловості певного регіону;</li> <li>- сфера освоєння новацій в РПК;</li> <li>- сфера обслуговування й забезпечення процесів щодо створення й освоєння стратегічного потенціалу певного РПК та інновацій, що є найбільш пріоритетними для розвитку промисловості регіону;</li> <li>- сфера регуляторного коригування інноваційних процесів в межах РПК.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація цілей соціально — економічного розвитку РПК на основі освоєння інновацій за допомогою формалізованої інноваційної стратегії формування, нарощення та використання СП й інноваційної політики;</li> <li>- організація взаємовідносин і взаємодій усіх суб'єктів РПІС задля забезпечення ефективності управління розвитком СП РПК за рахунок залучення інформаційно-методичного потенціалу реального сектору;</li> <li>- організація інноваційних процесів, що реалізуються через інноваційну діяльність суб'єктів РПІС й виробничо-господарських зв'язків між ними задля добору засобів із управління розвитком СП РПК;</li> <li>- організація управління інноваційними процесами в РПК та створення та розвиток ринків інновацій в межах регіону задля формування інноваційного і технологічного потенціалу;</li> <li>- ресурсне (у тому числі і фінансове) забезпечення інноваційної діяльності в контексті формування, нарощення та використання потенціалу структурних змін РПК;</li> <li>- нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності задля прискореної модернізації реального сектору економіки регіону;</li> <li>- інформаційно-консультаційне забезпечення процесів управління розвитком СП за рахунок активізації інноваційної діяльності в межах РПК;</li> <li>- маркетингово-збутове і кадрове забезпечення інноваційної діяльності задля забезпечення: а) достатнього рівня економічної безпеки; б) високої ефективності управління розвитком СП РПК.</li> </ul>

Джерело: Узагальнення автора

Відповідні трансформації механізму функціонування ІСУРПР в контексті формування, нарощення та використання стратегічного потенціалу певного РПК, на нашу думку, містять: а) визначення стратегії й програмування

інноваційного розвитку РПК; б) організацію за відповідним скорегованим стратегічним набором регіональних інноваційних програм і цільових проектів із урахуванням життєвого етапу певного РПК; в) координацію дій учасників РПКС щодо управління розвитком СП за рахунок коригування й зміни темпів впровадження інноваційних процесів у промисловості регіону; г) стимулювання відповідними важелями інноваційних процесів в межах певного РПК; д) регулювання діяльності по формуванню, нарощенню та використанню стратегічного потенціалу за рахунок залучення інноваційного, технологічного та інформаційно-методичного потенціалу РПК та потенціалу структурних змін; ж) контролювання масштабів розвиненості СП РПК й розповсюдження інноваційних процесів, що відбуваються в його межах з метою перевірки адекватності/відповідності спостережуваного стану бажаному й необхідному, передбаченому інноваційною програмою соціально-економічного розвитку регіону.

Отже, зазначимо, що процес управління розвитком СП певного РПК за рахунок активізації інноваційних процесів можна представити у замкненому циклі у вигляді послідовності наступних семи етапів реалізації відповідної стратегії управління формуванням, нарощенням та використанням сукупних можливостей, резервів і ресурсів РПК (рис. 4.2).

Проте, визнаємо, що результати здійснення управлінського впливу з боку суб'єкта управління на об'єкт можуть бути спрямовані на: а) збільшення обсягів виробництва інноваційної продукції та кількості інноваційних промислових підприємств; б) мінімізацію втрат промислових підприємств при впровадженні інновацій та нарощенні технологічного потенціалу РПК; в) підвищення результативності використання інформаційно-методичного потенціалу в контексті вирішення проблем із нарощення інноваційного потенціалу та потенціалу структурних змін задля забезпечення високої конкурентоспроможності певного РПК.



Рис. 4.2. Етапи реалізації процесу управління розвитком СП певного РПК за рахунок активізації інноваційних процесів в межах останнього  
[авторська розробка]

Таким чином, запропонована до використання у практиці господарювання регіональної економіки ІСКРПР враховує наступні вимоги, зокрема:

- формування, функціонування й розвитку самої ІСКРПР, деталізація яких виходить із визначених інноваційних цілей і формалізованої стратегії соціально-економічного розвитку регіону в контексті управління розвитком його стратегічного потенціалу, об'єктивованих за допомогою врахування результативності провадження регіональної цільової програми, що

встановлює терміни, виконавців і диверсифікацію джерел фінансування оптимального комплексу заходів;

- режимів функціонування формалізованої у дослідженні ІСУРПР, їхнє підтримання передбачає використання різних методів і засобів організаційно-управлінського впливу (адміністративних, інституціональних і економічних), розроблених з урахуванням інтересів реальних і потенційних учасників інноваційних процесів, технологічного оновлення промислового виробництва, реструктуризації певного РПК, формування інформаційно-методичного потенціалу;

- результативності виконання ІСКРПР цільових функцій із планування й контролювання макроекономічних показників інноваційної трансформації РПК, а у його межах масштабів розвиненості його стратегічного потенціалу;

- адаптивності функціонування ІСКРПР, що передбачає адекватність змін у структурі формалізованої системи до трансформацій, які відбуваються у нестійкому зовнішньому та внутрішньому середовищі РПК;

- об'єктивності виконання ІСКРПР визначених функцій із аналізу результатів функціонування та провадження внутрішнього аудиту;

- інкорпорації ІСКРПР до X-інституційної матриці функціонування загальної економічної системи держави та її інтеграції у загальну систему управління соціально-економічним розвитком РПК у вигляді окремої підсистеми;

- ініціативності функціонування ІСКРПР, структурно-функціональні елементи якої повинні стимулювати позитивні (ціле орієнтовані) трансформації у: а) масштабах розвиненості не лише СП РПК у цілому, а й кожної з його концептуальної групи (матеріальних, макропотенціалів, факторних та системно-універсального функціонування; б) параметрах

результативності функціонування системи управління формуванням, нарощенням та використанням СП.

Стратегічною метою трансформації системи управління розвитком промисловості регіону визнано створення багатогалузевого, високотехнологічного, конкурентоздатного і високоефективного промислового комплексу в межах регіону. Показано, що ІСУРПР забезпечує виконання спеціальних функцій із управління розвитком СП за рахунок інноваційного зростання змісту діяльності РПК, сутність якої обумовлено специфікою об'єкта управління – інноваційними процесами в межах реального сектору регіональної економіки. До таких компонент та цілеорієнтованих процесів належать наступні: а) управління створенням інноваційних розробок для промисловості регіону; б) управління трансфером інноваційних розробок; в) управління освоєнням інноваційних розробок; г) управління просуванням і реалізацією інноваційної продукції; д) управління фінансуванням й інвестуванням в інноваційні процеси; ж) управління інноваційною інфраструктурою та удосконаленням інформаційно-методичного забезпечення реалізації інноваційної політики; з) управління кадровим потенціалом регулювання інноваційних процесів; к) управління державною підтримкою інноваційних процесів.

#### **4.2. Побудова алгоритму оцінювання й добору можливих напрямів формування регіональної промислово-інноваційної системи**

Дослідження сутності та змісту базових положень системного, об'єктно-цільового підходів до визначення й змісту технологій управління розвитком стратегічного потенціалу регіональних промислових комплексів (СП РПК) дозволяють передбачити що, забезпечення ефективності управління формуванням, нарощенням та використанням СП РПК в умовах ресурсних обмежень та нестійкого економічного середовища стає можливим лише у разі

побудови і впровадження у практику господарювання регіональної промислово-інноваційної системи (РПІС) алокаційного типу.

Слід відзначити, що в останні десятиліття одержали досить широке поширення дослідження, які присвячені основам формування й реалізації інноваційної стратегії розвитку регіонів. Теоретичним і прикладним аспектам забезпечення результативності управління розвитком СП РПК, присвячені праці І. Александрова, О. Демешок, В. Микитенко, Д. Стеценка, В. Худолей та ін. [103, 105]. Віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх здобутків, існує потреба у системному дослідженні проблематики формування регіональної промислової інноваційної системи як визначальною складовою забезпечення результативності управління розвитком стратегічного потенціалу РПК

Поняття «регіональної промислово-інноваційної системи» є відносно новим і ще не має однозначного наукового визначення в контексті використання усталеного інструментарію її реалізації (тобто, політики та сукупності важелів і регуляторів). Тому потребують опрацювання питання структурно-функціонального складу суб'єктів управління РПІС із виокремлення специфічних функцій суб'єктів, що будуть займатися формуванням, нарощенням та забезпеченням раціонального використання СП кожного РПК. В умовах ресурсних обмежень та нестійкого економічного середовища великого значення набуває проблематика формування регіональної промислово-інноваційної системи задля забезпечення результативності управління розвитком СП РПК. Визнаємо, що метою створення й запровадження у практику господарювання функціонування регіональної промислово-інноваційної системи (РПІС) є: а) забезпечення достатніх умов, залучення наявних резервів; б) пошук і повне освоєння потенційних можливостей РПК (інноваційних, технологічних, інформаційно-методичних і структурних змін); в) побудова та реалізація дії цільових

функціоналів і формування підмеханізмів інноваційного розвитку промисловості регіону, як головного фактора його конкурентоспроможності.

Як критерій оцінки ефективності РПІС пропонується використовувати цільовий агрегований показник рівня інноваційного розвитку РПК (Кір), що характеризується динамікою первинних показників функціонування підсистем (табл. 4.2) [101-107]. Значення кожного первинного показника оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів, де значення 0 балів відповідає найгіршому значенню даного показника, а значення 5 балів - найкращому. Кожному первинному показнику також привласнюється ваговий коефіцієнт ( $B_i$ ), який указує на значимість цього показника для оцінки. Цільовий агрегований показник визначається за формулою вигляду (4.1):

$$\hat{E}_{\text{ед}} = \sum_{i=1}^n X_i \times B_i \quad (4.1)$$

де  $X_i$  - значення первинного показника в балах;  $B_i$  - вага первинного показника, що характеризує його значимість;  $i = 1 \dots n$  - кількість первинних показників. Приведене вище, уможливорює формалізацію оптимізаційного алгоритму добору найбільш кращого напрямку формування оригінальної РПІС, що і представлено на рис. 4.1 за спіральсько-циклічною послідовністю реалізації сукупності процедур.

У цій відповідності для оцінювання й добору можливих напрямів формування РПІС пропонуємо використання методу експертного оцінювання. Існуючі методи експертних оцінок можна розділити на два великих класи: індивідуальні експертні оцінки й колективні експертні оцінки.

Емпіричні перевірки дозволили автору встановити, що групові оцінки надійніше індивідуальних. Тому, у даному дослідженні і пропонується використання методу експертних оцінок цього класу для ідентифікації вагомості впливу регресорів на формування СП РПК.

Таблиця 4.2

Показники задля обґрунтування рівня результативності реалізації РПІС в межах певного РПК держави [104]

Цільовий показник	Первинні показники
Якість функціонування підсистеми створення інновацій (Кір 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обсяг фундаментальних досліджень</li> <li>• обсяг прикладних досліджень</li> <li>• доля персоналу, зайнятого дослідженнями і розробками</li> <li>• обсяг патентних заявок і видачі, патентів на об'єкти інтелектуальної власності</li> <li>• число створених інноваційних технологій</li> </ul>
Якість функціонування підсистеми освоєння, інновацій (Кір 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• частка інноваційно активних підприємств реального сектору регіональної економіки певного регіону у загальній кількості підприємств РПК</li> <li>• питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції</li> <li>• питома вага експорту інноваційної продукції промисловості в загальному обсязі експортованої продукції власного виробництва</li> <li>• число використаних інноваційних технологій</li> <li>• частка витрат різної природи та зусиль, спрямовані на технологічні інновації в загальному обсязі відвантаженої продукції</li> </ul>
Якість функціонування підсистеми обслуговування й забезпечення процесів по освоєнню новачій (Кір 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обсяг послуг, зроблених організаціями інноваційної інфраструктури</li> <li>• число наукових організацій і промислових підприємств, що одержали підтримку організацій інноваційної інфраструктури</li> <li>• обсяг трансферу інноваційних технологій у РПК</li> <li>• число інкубованих інноваційних підприємств РПК</li> <li>• обсяг фінансових і інвестиційних ресурсів внесених в інноваційну сферу регіону</li> <li>• кількість фахівців, що пройшли навчання по освітніх програмах для інноваційної сфери економічної діяльності певного РПК.</li> </ul>

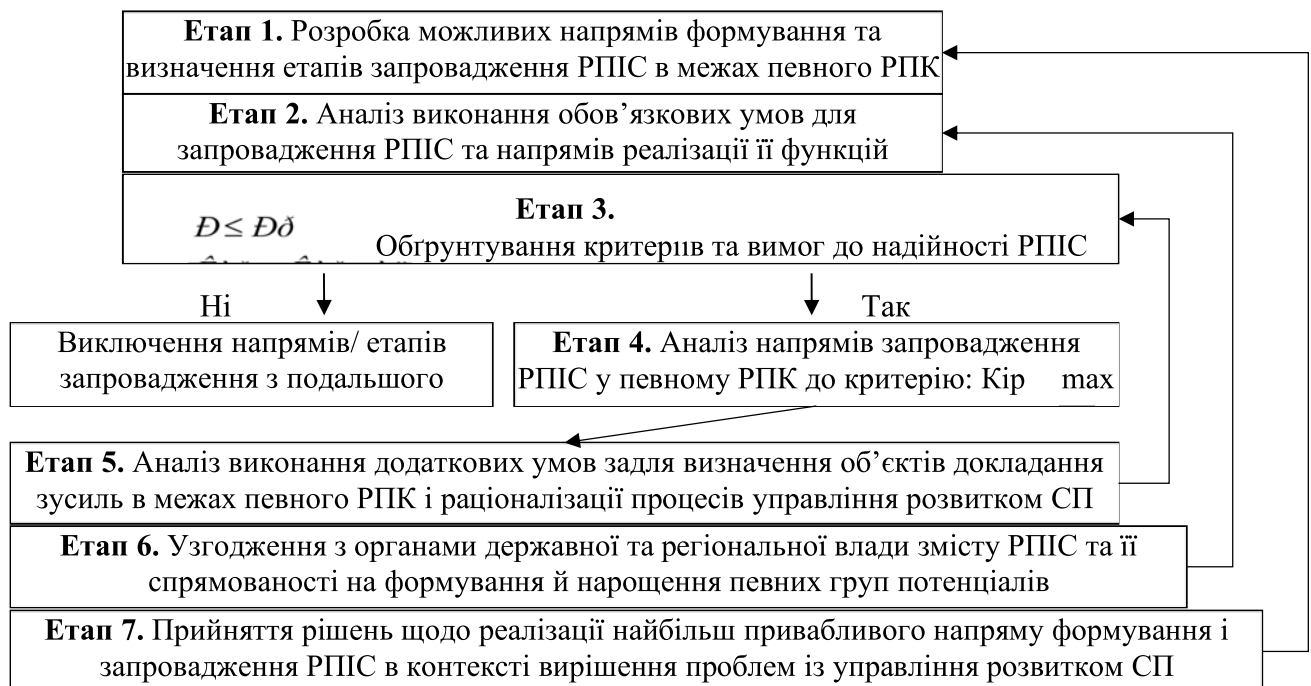


Рис. 4.3. Замкнений алгоритм вибору напрямку формування оригінальної РПІС у відповідності до методологічної моделі реалізації її дії [104]



У загальному виді, блок схема процедури формування групових експертних оцінок має вигляд, представлений на рис 4.4. При цьому, зазначимо, що залежно від характеру взаємин між експертами, під час проведення колективної експертизи, методи колективної експертної оцінки діляться на два класи: одні використовують відкриту дискусію, інші - опитування за допомогою анкет. Представниками відкритої дискусії є методи комісій і мозкових атак. Відкрита дискусія має свої негативні сторони. По-перше, вона не виключає тиску авторитетів суб'єктивного керування – тобто, силового впливу керівних посадових осіб, тобто думка більшості пристосовується до думки найбільш авторитетних суб'єктів управління. По-друге, для оцінки узагальненої думки всієї групи експертів і ступеня погодженості експертів не використовується математичний апарат.

У зв'язку із цим, автор пропонує опитування експертів за анкетами. Відмітимо, що узвичаєними є методичні підходи до проведення опитування експертів за допомогою анкет, результати якого усувають недоліки у разі застосування методів відкритої дискусії. Анкетування виключає безпосереднє спілкування між членами експертної групи. Цей спосіб організації роботи експертів використовує метод Дельфи. Він являє собою послідовність ітеративних циклів опитувань експертів з наступною обробкою їх відповідей.

Експертизу проводить робоча група по формуванню РПКС, якій попередньо поставлено завдання щодо доцільності докладання зусиль по формуванню, нарощенню та використанню певної групи потенціалів, що входять до СП РПК.

Після кожної ітерації учасники експертизи одержують інформацію про групову оцінку експертів за попередню ітерацію й оцінку погодженості думок експертів. У цьому полягає принцип зворотного зв'язку, використаний методом. У якості показника ступені погодженості думок експертів, який буде визначати вірогідність і надійність отриманих результатів, пропонується використовувати коефіцієнт варіації прогнозової оцінки напрямків формування РПКС.



Рис. 4.4. Блок-схема процедури формування групових експертних оцінок задля формалізації оптимальної для певного РПК архітектури РПІС [110]

Зазначимо, що погодженість думок збільшується, якщо значення коефіцієнта варіації групової прогнозної оцінки від тура до тура знижується. Досвід організації експертних опитувань у галузі стратегічного управління РПК дозволяє визначити: групову оцінку можна вважати досить погодженою, якщо коефіцієнт варіації має кількісне значення менше  $[0,4]$ . При цьому, при розподілі анкет час на обмірковування питань не регламентується. Корелянтами встановлюється лише загальний термін, до якого експерти повинні повернути заповнену анкету.

Число експертів повинне бути досить великим, для того, щоб окреме твердження одного з них не могло придбати неправомірно великої ваги. З іншого боку, опитування не повинно бути масовим, тому що низька компетентність більшої частини учасників експертизи знижує точність

групових оцінок. Добір експертів повинен здійснюватися в такий спосіб. Нижня оцінка чисельності експертів  $N_{\min}$  залежить від числа оцінюваних параметрів ( $m$ ). Ухвалюємо  $N_{\min} \geq m$ . Верхньою межею чисельності експертів є потенційно можливе число експертів:  $N_{\max} \leq N_n$ . Звідки дійсне значення чисельності групи експертів  $N$  перебуває в межах:

$$m_{\max} \leq N_{\min} \leq N \leq N_{\max} \leq N_n \quad (4.2)$$

Після того, як визначена чисельність групи експертів, визначаються її структура й склад, тобто в групу повинні підбиратися експерти необхідної спеціалізації й кваліфікації. При цьому, необхідно враховувати одне обмеження, що стосується відповідності цілей експертів цілям експертного опитування, тобто повинне встановлюватися, чи є тенденція в окремих експертів не об'єктивно оцінювати розглянуті події. Для цього повинні виявлятися можливі цілі експертів, що суперечать цілям одержання об'єктивних результатів. Ті експерти, чиї потенційно можливі цілі можуть суперечити цілям одержання об'єктивних результатів, повинні виключатися. При чому, для експертів, що беруть участь в оцінці можливих напрямів формування РПС та рекомендовано визначення групи потенціалів задля забезпечення сталого розвитку певного РПК, установлюються основні обов'язкові кваліфікаційні, а також додаткові вимоги, які у випадку їх виконання додають до 3-бальної базовій ваги експерта по 1 балу.

На основі даних вимог (обов'язкових і додаткових) щодо об'єктивізації оцінок експертів, їм привласнюються ваги від 3 до 6 балів. Вагу оцінки експерта характеризує його компетентність. Отримані ваги враховуються в розрахунках групової експертної оцінки, що дозволить одержати більш об'єктивну оцінку можливих напрямів формування РПС (деталізовано на рис. 4.5).

Формування індивідуальних експертних оцінок кожного з можливих напрямків формування й запровадження у практику господарювання

визначальних домінант РПІС здійснюється в результаті стохастичної імітації варіантів управлінських рішень за схемою, представленою на рис. 4.5 [107-111].



Рис. 4.5. Вимоги до експертів, що беруть участь в оцінці можливих напрямів формування РПІС для забезпечення ефективності управління розвитком СП РПК [розробка автора]

При цьому, зазначимо, що застосування імітаційної моделі обумовлене необхідністю розрахунків значень критеріїв оцінки напрямків формування РПІС в умовах високої невизначеності, коли експерти, розглядаючи фактори формування даної системи, не можуть строго оцінити їх значення (рис. 4.6).

Застосування імітації дозволяє замінити фіксовані значення факторів вагомості впливу на розвиток певного групи потенціалів СП та активізацію запровадження РПІС інтервальними імовірнісними значеннями. Зауважимо й наступне, імовірнісним є варіант наступний: якщо розроблено декілька альтернативних напрямів формування РПІС, то оцінка значень критеріїв по кожному напрямку формування РПІС проводиться відповідно до наведеного алгоритму. Присудження напрямам упорядкованих номерів за ступенем переваги проводиться за значенням Кір. При цьому, перший номер присуджується напрямку з найбільшим кількісним значенням Кір.

<p>1. Оцінка експертами прогнозних значень факторів формування РПІС та впливу на нарощення певної групи потенціалів, що входять до складу СП певного РПК (Хі<sub>імін</sub>, Рі<sub>імін</sub>) (Хі<sub>івер</sub>, Рі<sub>івер</sub>) (Хі<sub>імакс</sub>, Рі<sub>імакс</sub>) Де і=N (номер експерта) j = 1, К (номер фактора) Хі<sub>іj</sub> – оцінка прогнозного значення j фактора і експертом Рі<sub>іj</sub> – оцінка ймовірності настання прогнозу j фактора і експертом Обмеження: (Рі<sub>імін</sub>, Рі<sub>івер</sub>, Рі<sub>імакс</sub>) [0,1] Рекомендовані значення Р: Р<sub>мін</sub> = 0,25 Р<sub>макс</sub> = 0,25 Р<sub>вер</sub> = 0,5 <math>\sum (Рі_{імін}, Рі_{івер}, Рі_{імакс}) = 1</math></p>																																																																																																														
<p>2. Розрахунок математичного очікування (M<sub>ij</sub>) та (оцінок експертів прогнозних значень факторів формування РПІС) (Хі<sub>іj</sub>) M<sub>ij</sub> = Хі<sub>імін</sub>* Рі<sub>імін</sub> + Хі<sub>івер</sub>* Рі<sub>івер</sub> + Хі<sub>імакс</sub>* Рі<sub>імакс</sub> =( Хі<sub>імін</sub>- M<sub>ij</sub>)<sup>2</sup> * Рі<sub>імін</sub> + (Хі<sub>івер</sub> - M<sub>ij</sub>)<sup>2</sup> * Рі<sub>івер</sub> + (Хі<sub>імакс</sub> - M<sub>ij</sub>)<sup>2</sup> * Рі<sub>імакс</sub></p>																																																																																																														
<p>3. Генерація безлічі сценаріїв формування РПІС та нарощення СПЗ (нормальний розподіл, визначене (M<sub>ij</sub>) та (оцінок експертів прогнозних значень факторів кожного експерта. Безліч прогнозних сценаріїв і експертів:</p> <table><tr><td rowspan="3">Номер сценарію</td><td colspan="11">Значення M та оцінки фактора <math>\sigma^2_{ij}</math></td><td rowspan="3">Значення критерію оцінки</td></tr><tr><td>Mi1</td><td></td><td>Mi2</td><td></td><td>...</td><td>...</td><td>Mi3</td><td></td><td>...</td><td>...</td><td>Mi1</td><td></td></tr><tr><td colspan="11">Значення фактора в сценарії</td></tr><tr><td></td><td>Xi1</td><td></td><td>Xi2</td><td></td><td>...</td><td></td><td>Xij</td><td></td><td>...</td><td></td><td>Xik</td><td>Yi</td></tr><tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td>Yi1</td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td>Yi2</td></tr><tr><td>...</td><td>...</td><td></td><td>...</td><td></td><td>...</td><td></td><td>...</td><td></td><td>...</td><td></td><td>...</td><td>...</td></tr><tr><td>Z</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td></td><td>...</td><td></td><td></td><td>Yi Z</td></tr></table>										Номер сценарію	Значення M та оцінки фактора $\sigma^2_{ij}$											Значення критерію оцінки	Mi1		Mi2		...	...	Mi3		...	...	Mi1		Значення фактора в сценарії												Xi1		Xi2		...		Xij		...		Xik	Yi	1					...				...			Yi1	2					...				...			Yi2	...	...		...		...		...		...		...	...	Z					...				...			Yi Z
Номер сценарію	Значення M та оцінки фактора $\sigma^2_{ij}$											Значення критерію оцінки																																																																																																		
	Mi1		Mi2		...	...	Mi3		...		...		Mi1																																																																																																	
	Значення фактора в сценарії																																																																																																													
	Xi1		Xi2		...		Xij		...		Xik	Yi																																																																																																		
1					...				...			Yi1																																																																																																		
2					...				...			Yi2																																																																																																		
...	...		...		...		...		...		...	...																																																																																																		
Z					...				...			Yi Z																																																																																																		
<p>4. Розрахунок оцінки ефективності напрямків формування РПІС і експерту Y<sub>i</sub> на основі значень критерію оцінки Y і Z безлічі прогнозних сценаріїв</p> <div><math display="block">\bar{Y}_i = \frac{\sum_{z=1}^Z Y_{iz}}{Z}</math><p>середнє значення критерію оцінки</p><math display="block">\sigma_1 = \sqrt{\frac{Z \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}{Z(Z-1)}}</math><p>стандартне відхилення значення критерію оцінки</p><p>- коефіцієнт варіації значення критеріїв оцінки (характеризує точність експертної оцінки)</p><math display="block">K_{i_{доп}} = \frac{\sigma_i}{\bar{Y}_i}</math><p>- довірчий інтервал експертної оцінки значення критерію оцінки</p><math display="block">(\bar{Y}_i \pm 1,96 \frac{\sigma_1}{\sqrt{Z}})</math><p>імовірності досягнення певного варіанту розвитку подій при 95,0 % рівню надійності реалізації РПІС в межах певного РПК</p></div>																																																																																																														

Рис. 4.6 Формування індивідуальної експертної оцінки (імітаційна модель) [8]

Подальше ранжирування порядкових номерів напрямів формування РПІС й нарощення СП певного РПК відбувається у порядку зменшення їхніх кількісних значень за критерієм. На етапі ухвалення рішення про реалізацію найбільш кращого напрямку формування РПІС в контексті забезпечення високого рівня ефективності управління розвитком СП РПК обумовлено за наслідками провадження процедур із ухвалення оптимального для певного РПК управлінського рішення щодо доцільності реалізації найбільш кращого напрямку формування РПІС, що й має, відповідно, найбільше кількісне значення Кір.

Розробка й оцінка можливих напрямів формування РПІС, з метою вибору найбільш кращого з них, може проводитися експертними групами, сформованими: а) власними силами шляхом створення робочої групи із представників органів державної і регіональної влади, громадських організацій, наукових організацій, ВНЗ, промислових підприємств й ін. суб'єктів інноваційної діяльності РПК; б) силами зовнішніх консультантів; в) шляхом об'єднання зусиль і створення робочої групи із зовнішніх консультантів, представників органів державної й муніципальної влади, громадських організацій, наукових організацій, ВНЗ, промислових підприємств і інших суб'єктів інноваційної діяльності РПК.

Отже, побудовано алгоритм формування методологічної моделі реалізації дії РПІС, який формалізовано за використання методів імітаційного моделювання, його експериментальна перевірка на адекватність реальним виробничо-господарським, технологічним, інноваційним та соціально-економічним процесам, що відбуваються в межах певного регіональних промислових комплексів, дозволяє обґрунтувати й прийняти найбільш оптимальний варіант для певного РПК стратегії нарощення стратегічного потенціалу і формування РПІС, а також обумовлює необхідність перманентної їхньої модернізації на засадах обліку й опрацюванні результатів провадження

відібраної для регіону інноваційної стратегії (з урахуванням існуючих умов функціонування РПК). Запровадження замкненого алгоритму добору оптимізаційної архітектури передбачало: а) опрацювання окремих пропозицій методичного характеру; б) розроблення економічного механізму, моделі та критеріальної системи показників задля його формалізації; в) визначення цільової орієнтації і змісту пропозицій для розрахунку кожного показника з системи порівняльних вимірів результативності управління формуванням, нарощенням та використанням СП РПК

## **РОЗДІЛ 5. ГАРМОНІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ ЯК ОСНОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТА НЕОБХІДНА УМОВА ІНТЕГРАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР**

### **5.1. Системний підхід до гармонізації стандартів – гарантія успіху в інтеграції промислових підприємств у ринок ЄС**

Потенціал вітчизняних моделей ведення бізнесу в умовах інтеграції України до ЄС та майбутніх міжнародних перспектив у певній мірі оцінюється з позиції створення та ефективного функціонування належної системи стандартів продукції та послуг. Ураховуючи практику ЄС, при розширенні економічних зав'язків важливо, з одного боку зберегти інтереси національного товаровиробника, а з іншого – враховувати реальні економічні можливості адаптації діяльності вітчизняних підприємств до європейських стандартів.

У цьому контексті побудова ефективної системи стандартизації є важливим елементом впровадження європейських моделей бізнесу в Україні, оскільки більшість проблем вітчизняних підприємств пов'язано із значним відставанням від країн ЄС за глибиною соціально-економічних перетворень, технічною модернізацією, що також пов'язано із відсутністю достатнього рівня фінансування на сертифікацію відповідно до вимог міжнародних стандартів чи їх узгодження із стандартами ЄС. Все сказане вище зумовлює зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішньому ринку від виробника сировини до кінцевої продукції та, водночас, актуалізує проблему дослідження гармонізації стандартів з позицій системного підходу як основи успішного впровадження Європейських моделей ведення бізнесу в Україні.

Незважаючи на певний прогрес, досягнутий за останнє десятиліття, ця сфера дослідження містить ще багато невирішених, у тому числі й проблемних питань. Недостатня розробленість теоретичних і методичних аспектів удосконалення бізнес-моделей підприємств з урахуванням гармонізації



стандартів як до виготовлення продукції так і стандартів маркетингу та обслуговування, а також особлива значимість вирішення практичних завдань вибору бізнес-моделі та її реалізації на вітчизняних підприємствах обумовили вибір теми дослідження.

В умовах інтеграції України до ЄС важливо, з одного боку, гнучко та швидко реагувати на потреби споживачів, а з іншого – діяти у рамках відповідних норм і директив. Система стандартизації ЄС на сьогодні вважається найбільш ефективною моделлю для міжнародного співробітництва, оскільки від початку створювалась для формування єдиного економічного простору. Ефективність гармонізації стандартів відповідно до принципів ЄС підтверджується наявністю угод про взаємне визнання результатів оцінки відповідності з такими країнами, як США, Канада, Австралія, Японія, Швейцарія, Ізраїль. У країнах ЄС вільне переміщення товарів базується на основі «Нового підходу» та «Глобального підходу». Такі підходи реалізуються через відповідні інструменти - директиви ЄС.

Принципи «Нового підходу» зводяться до наступного [112- 131]:

- в директивах на продукцію задають обов'язкові для виконання загальні (суттєві) вимоги безпеки;
- завдання встановлення конкретних характеристик покладаються на європейські стандарти, які є добровільними для застосування;
- продукція, яка виготовлена згідно з вимогами гармонізованих з директивою ЄС європейських стандартів, розглядається як відповідна суттєвим вимогам директиви (принцип презумпції відповідності);
- продукція може бути розміщена на ринку ЄС тільки після процедури оцінки відповідності;
- нагляд за ринком забезпечують державні органи.

«Глобальний підхід» передбачає застосування модулів для різних стадій процедур оцінювання відповідності, встановлення єдиних критеріїв їх використання та призначення спеціальних органів, що виконують ці процедури. Модульний підхід дозволяє формувати безліч сполучень модулів

і, таким чином, збільшити кількість схем підтвердження відповідності, з яких можливо вибрати схему, адекватну рівню можливого ризику заподіяння шкоди конкретною продукцією.

Перераховані основні принципи визначають модель стандартизації у країнах ЄС. Важливо, що ці принципи представляють собою цілісну систему. Застосування такої моделі створює сприятливі умови для вільного обігу безпечних товарів та суттєво обмежує адміністративне втручання в господарську діяльність виробників [130].

Оскільки будь-яке підприємство створюється з метою досягнення певних цілей (насамперед створення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності), то вбачаємо за доцільне нерозривно розглядати поняття гармонізації стандартів та функціонування бізнес-моделей. Зміна підходів до функціонування підприємств, розвиток поведінкової теорії та інтеграція до світового економічного простору спричиняють необхідність вивчення практики гармонізації стандартів у країнах ЄС у контексті ефективного функціонування європейських моделей ведення бізнесу.

На початку ХХ-ст. у бізнес приходило все більше нових фірм, але у них не було достатньо фінансових ресурсів та часу для розроблення глибоких стратегій розвитку, вони почали використовувати швидкі та ефективні інструменти для отримання прибутку (бізнес-моделі). Бізнес-модель належить відносно нових концепцій управління та, насамперед, пов'язана із теорією реінжинірингу М. Хаммера та Дж. Хампі, які ґрунтовно дослідили особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів [125]. Бізнес-модель у цьому контексті надає можливість отримати концептуальне уявлення про протікання бізнес-процесів, ідентифікувати усі бізнес-процеси та здійснити їх оптимізацію.

З використанням бізнес-моделі можна досить повно описувати логіку і методи ведення бізнесу, організаційну структуру, взаємодію з постачальниками й споживачами тощо. З цих позицій доцільно погодитися із визначенням А. Слівотські, що модель бізнесу – це те, як компанія вибирає

споживача, формулює й розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами, а для яких потрібно залучати сторонніх фахівців, як вона виходить на ринок, створює цінність для споживача й одержує від цього прибуток [132].

Схожий підхід до розуміння цього поняття запропоновано П. Тіммерсом. Він визначає, що бізнес-модель – це сукупність продуктів, послуг і інформаційних потоків, яка включає опис учасників бізнес-процесів, їх ролей, потенційних вигід та джерел отримання прибутку [128]. На противагу викладеному вище М. Морріс розуміє бізнес-модель як відображення сукупності взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектури і економічних характеристик для створення життєздатної переваги товару або компанії на певних ринках [129].

Серед найбільш поширених праць, що стосуються сутності бізнес-моделей, варто виокремити наукову роботу А. Аффа, у якій під бізнес-моделлю розуміється комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості [123]. Ураховуючи це, зазначимо, що бізнес-модель є концептуальною основою створення економічної, соціальної та інших видів вартості. З цим тлумаченням перекликається і визначення А. Остервальдера, за яким «бізнес-модель описує, як організація створює, забезпечує і формує економічні, соціальні або інші цінності [129].

У світовій практиці є досить багато прикладів компаній, які успішно вийшли на ринок, використовуючи власні бізнес-моделі (Southwest, Amazon, FedEx, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Priceline, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon та ін.) [134–141].

Поряд із цим, світові лідери ринку своїм практичним досвідом продемонстрували, що дотримання стандартів та директив саме по собі є мало неефективним, воно потрібне лише для отримання певних ключових компетенцій у рамках ефективних створених чи розроблених бізнес-моделей.

Саме бізнес-моделі надають змогу фірмам отримувати прибуток, займаючи більш вигідні місця у ланцюгу створення доданої вартості [135].

Однак, узагальнюючи їх досвід, можна також дійти ще одного важливого висновку: стандарти повинні бути рушійною силою, що надають імпульс розвитку підприємству, але їх варто розглядати не як основу стратегії, а як засіб завоювання фірмою нових клієнтів і успішної реалізації бізнес моделі, за допомогою якої продукти чи послуги виходять на ринок з більшою доданою вартістю.

Ми погоджуємося із К. Облуй [120], що визначає модель бізнесу як «з'єднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації. Бізнес-модель розуміється як будівництво ланцюга вартості, що дозволяє ефективну експлуатацію, а також відновлення засобів і вмінь». У своїх міркуваннях автор приходить до висновку поєднання прийнятої стратегії фірми з її операційною діяльністю, яка зумовлює її результативність. Ланцюг вартості, якщо продовжити думку К. Облуя [120], – це правила та норми, які пов'язують засоби, людей, витрати тощо. У цьому контексті розглянемо і сутність стандартів підприємства.

Стандарт (від англ. standard — норма, взірєць) в широкому сенсі слова — взірєць, еталон, модель, прийняті за вихідні для зіставлення з ними ін. подібних об'єктів. Стандарт може бути розроблений як на матеріальні предмети (продукцію, еталони, зразки речовин), так і на системи, процеси, види діяльності в різних областях [126].

Розроблення стандартів та їх гармонізація є важливим елементом ефективності побудови нової соціально-економічної системи, рушійною силою розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Перед тим, як почати розробляти стандарти важливо визначити:

1. Хто ваш клієнт;
2. Навіщо вам це;
3. Чи є у вас Замовник;
4. Які канали хочете охопити;

5. Чи є у вас ресурси;

6. Чи є у вас повноваження.

Стандарти впливають на три важливі моделі, що є важливими для успішної інтеграції до ЄС: 1) моделі підприємств; 2) моделі бізнесу; та 3) моделі суспільства (рис.5.1).

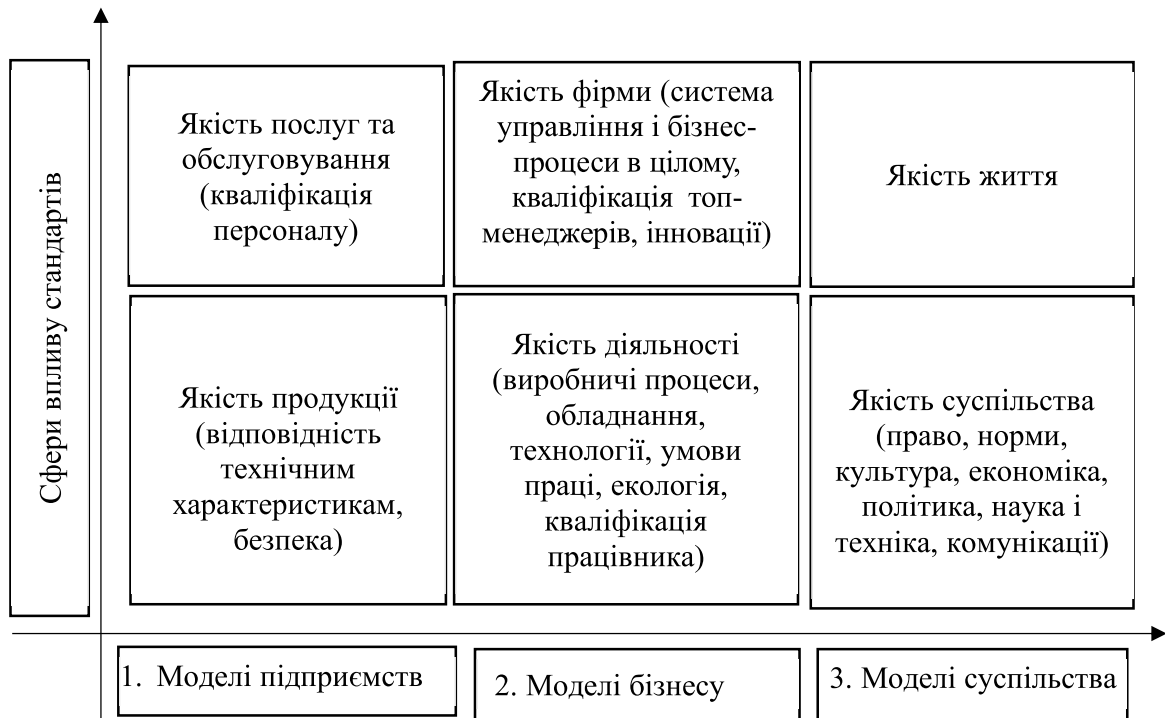


Рис 5.1. Сфери впливу стандартів [авторська розробка]

У першій сфері вплив стандартів проявляється переважно через отримання сертифікатів на продукцію та досягнення економічної стійкості, що дозволить протидіяти шоківим впливам, ефективніше управляти ринковим, кредитним та операційними ризиками. Разом з тим загострення потреби в додаткових капіталовкладеннях, насамперед, у малих та середніх підприємствах, зумовить зниження прибутків, що певним чином може вплинути на перегляд моделей ведення бізнесу за рахунок повернення до простих схем бізнесу.

У другій сфері вплив поширюється на систему управління та перш за все полягає у побудові бізнес-стосунків типу B2B, а також змінах й удосконаленні ланцюга поставок задля зростання доданої вартості. Своєю чергою,

використання нових бізнес-моделей зумовлює перспективи для створення нових секторів економіки, прискорення процесів капіталізації, досягнення стійкого економічного розвитку, посилення тенденцій консолідації та монополізації, (витіснення з ринку слабких і нестійких підприємств).

Третій сегмент утворюють їх як так звані підприємства нової економіки які стають основою збереження макроекономічної стабільності, забезпечують згладжування економічних циклів, забезпечення сталих темпів розвитку економіки. Виникнення нових секторів приводить до структурних змін усієї економіки і суспільства загалом. Поява на ринку нових економічних структур, змінюють правила гри. А застосування міжнародних чи європейських стандартів зумовлює потребу у формуванні ефективної бізнес-моделі.

Ураховуючи викладене вище, під бізнес-моделлю пропонуємо розуміти механізм конкурентної боротьби, що ґрунтується на факторах розвитку, сферах впливу та правилах взаємодії, системне поєднання яких надає можливість створити новий ланцюжок створення вартості фірми.

Ураховуючи світовий досвід, розроблення та гармонізація стандартів має розглядатися з позицій системного підходу, з використанням принципів синергії, інноваційності і моральності бізнесу.

У центрі уваги також має перебувати побудова ідеальної креативної організації з високим рівнем інформатизації, розвинутою внутрішньою культурою та зовнішніми комунікаціями, що представлятиме собою певний симбіоз органічної і анархічної культури з подоланням їх обмежень (рис.2). Ураховуючи інтеграцію України до ЄС, вітчизняні підприємства змушені дотримуватися міжнародних стандартів та шукати такі бізнес-моделі, які забезпечують гнучкість і стійкість й надають можливість швидко реагувати на нові виклики. Для українських підприємств такі заходи захисту є одними з ключових елементів підтримки їх конкурентоспроможності. Проте, при виборі бізнес-моделі варто враховувати також можливості підприємства та обсяг інвестицій. Наприклад, основним досягненням Apple стало перш за все створення нових стандартів товару шляхом винайдення нової комбінації

програмного забезпечення, самого пристрою та врешті-решт комплексу пов'язаного з ним послуг [131-134].

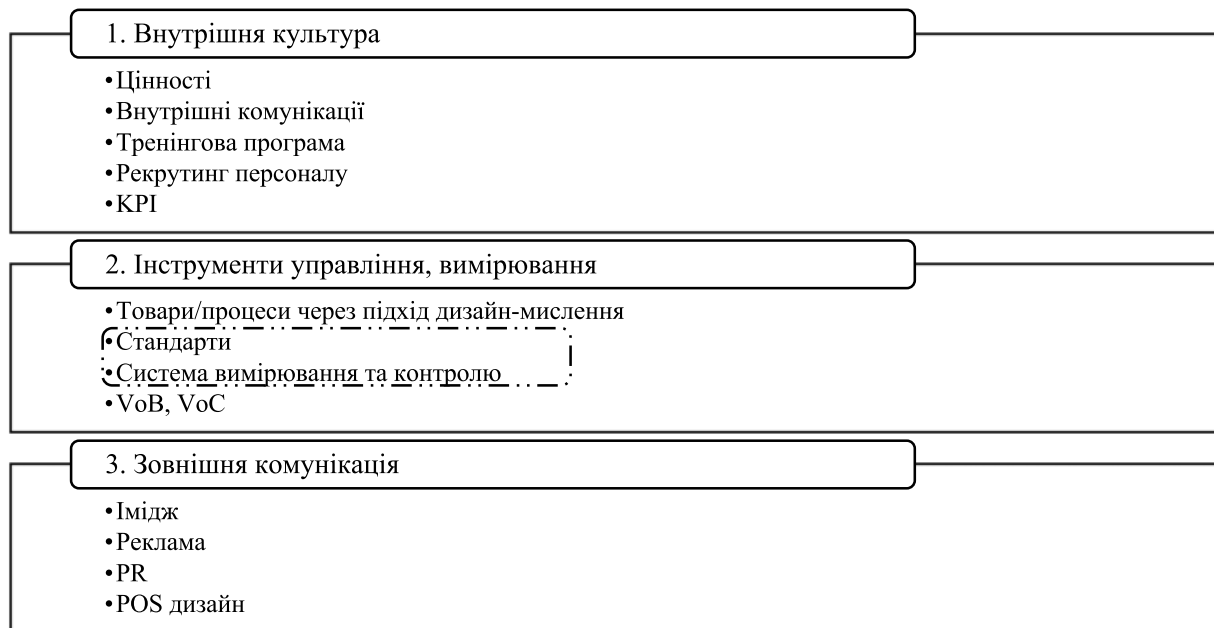


Рис. 5.2. Місце стандартів у системі комунікацій та інструментів підприємства [авторська розробка]

Удосконалення стандартів обслуговування, маркетингу та логістики є важливими елементами створення іншої бізнес-моделі, що демонструє свою успішність у принциповій зміні способу доставки споживчої вартості клієнту та перебудову механізму взаємодії з ним. Цікавим прикладом успішності такої бізнес-моделі є досвід Nespresso, міжнародної компанії із групи швейцарського харчового гіганта Nestle. Діяльність цієї компанії, створеної у 1986 р. для роздрібної торгівлі високоякісною порційною кавою, започаткована на новаторській концепції, що поєднує індивідуальний підхід до кожного покупця й масові продажі. Головне в тому, що Nespresso відмовилася від традиційного способу продажів таких продуктів через знеособлену мережу зовнішніх дистриб'юторів і створила власну дворівневу систему збуту, що включає, по-перше, мережу фірмових butikів по усьому світі і, по-друге, інтернет-продаж через так званий клуб Nespresso. Важливу роль відіграє й глобальна мережа кол-центрів підтримки клієнтів: фахівці

компанії готові по телефону цілодобово консультувати покупців з питань секретів приготування [125-135].

Оскільки ускладнюються завдання автоматизації бізнес-процесів, спостерігається скорочення загального часу поставки, виникає необхідність оптимізації взаємовідносин постачальників і підприємств та контролю руху товарів у ланцюжку та відстеження джерел додаткової вартості, зауважимо, що використання системного підходу до побудови бізнес-моделей, надає можливість по-новому сприймати ринок, створювати та впроваджувати нові ефективні інструменти роботи на ньому одночасно узгоджуючи їх із системою міжнародних та національних стандартів. У цьому контексті ми погоджуємося із Л. Федуловою, що для умов України найбільш результативним для впровадження вбачається інтеграційний тип бізнес-моделі [12].

Перевагою побудови цієї бізнес-моделі у контексті гармонізації стандартів є потенціал прибутку, який детермінують такі чинники: ефективність; зовнішня зумовленість; унікальність; здатність до створення прибутку. Її елементи трактуються однаковою мірою як джерела отримання доданої вартості так і сфер використання стандартів, а також визначення істотних, з погляду гармонізації стандартів зав'язків між окремими елементами системи.

Саме поєднання цієї моделі з процесом узгодження вітчизняних стандартів із міжнародними здатне забезпечити: впевненість в успішному управлінні розвитком підприємства та їх виходу на міжнародні ринки; можливість контролю над витратами й строками упровадження технологічних проектів; фінансову стійкість компанії. При цьому компанія набуває статусу експерта у всьому за рахунок: 1) необхідності контролю якості та дотримання встановлених важливих строків; 2) потребі швидко вийти на ринок, з урахуванням власних ключових ресурсів; 3) відсутність зв'язків у бізнес-середовищі; «крива досвіду» в бізнесі на нулі тощо.

Успішність бізнесу визначається швидкістю реагування на виклики зовнішнього середовища та використанням нових можливостей і перспектив.



Використовувати нові бізнес-моделі, які надають можливість залучати нових клієнтів та створювати нові ринки збуту є необхідністю сьогодення. Досвід успішних світових компаній підтверджує важливість використання системного підходу до гармонізації стандартів, створення з їх допомогою ніш високого прибутку, впроваджуючи інтегровані бізнес-моделі та ефективно управляти ними. З урахуванням цього ідентифіковано резерви удосконалення бізнес-моделювання підприємств, які на противагу наявним, враховують системний підхід до гармонізації стандартів України зі стандартами ЄС. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що їх застосування у діяльність вітчизняних підприємств сприяє процесу створення доданої вартості та ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору та реалізації європейських бізнес-моделей.

## **5.2. Інструменти гармонізації стандартів: досвід ЄС і рекомендації для України**

В умовах трансформації економічних відносин, глобалізації світових ринків, нестабільності ринкового середовища, нового етапу інтеграції України у світовий економічний простір та побудови нових політико-економічних систем виникає необхідність удосконалення існуючих та пошуку нових шляхів до забезпечення економічного розвитку. Ця необхідність в умовах зростання конкуренції постає не лише перед Україною, однак, для нашої країни вона перетворилося у надскладну проблему. Свідченням актуальності зазначеної проблеми є рейтинг глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), згідно з яким у 2017–2018 рр. Україна посіла 81 місце серед 137 країн світу [140]. Наведений показник перетворюється у красномовний доказ складності існуючих системних перешкод у досягненні поставленої мети, якщо згадати його динаміку у 2011–2017 рр.: 89, 73, 84, 76, 79, 85, 81 [141]. А графічне зображення цієї динаміки є синусоїдою, яка міцно тримається між показником 73 (2012 р.) та 89 (2011 р.) і не демонструє тенденції до покращення.

Тому важливим є створення таких економічних умов, які б уможливили нарешті впевнену присутність трьох базових детермінант, а саме: 1) розвиток науки, технологій та інновацій; 2) збільшення капіталовкладень у промисловість та сільське господарство; 3) удосконалення моделей ведення бізнесу; а все це разом сприятиме зростанню виробництва промислової продукції належної якості та відповідного технологічного рівня. Зрозуміло, що перелічені умови / чинники не набудуть необхідної ваги без належної відкритості ринків, що в свою чергу актуалізує і посилює значення системи стандартизації у вирішенні проблем економічного зростання.

Відповідно до директиви 98/34/ЄС, європейські стандарти – це певні технічні характеристики, які приймаються Європейськими організаціями із стандартизації з метою їх використання декілька разів, часто або навіть і постійно. Проте їх дотримання не є обов'язковим [137].

Як відомо, Євросоюз є одним із масштабних, платоспроможних інноваційних ринків, заповнити який мають бажання такі країни як Японія, США, Китай, Бразилія, Індія, Росія тощо. За даними П. Гайдуцького, інноваційність виробництва в ЄС перевищує 75%. Такого потенціалу євроінтеграційної привабливості досі не досягнув ніхто. ЄС – це територія високоефективної інноваційної економіки. Середній показник ВВП на жителя в ЄС майже у вісім разів вище, ніж в Україні, і в 2,5 рази – ніж у Росії [135,137].

Тож такі європейські орієнтири надають вітчизняним маркетинговим стандартам відповідний вектор розвитку, а за умов дотримання певних вимог – відкривають нові можливості для відродження певних видів промисловості, надають можливість створити додаткові порівняльні переваги на ринку в умовах глобалізації економіки. Серйозним кроком з позиції поглиблення торговельних відносин між Україною та ЄС стала Угода про зону вільної торгівлі (ЗВТ), яка сприяла наближенню вітчизняної економіки до європейських стандартів, адаптації її до політики ЄС та розширенню присутності на українському ринку нових країн-членів ЄС.

Про наміри України інтегруватися у європейський простір свідчить виконання Закону про адаптацію українського законодавства до норм ЄС,

відповідно до якого, у 2015 році Україна відмінила близько 15 тис. ДержСТів Радянського Союзу та прийняла близько 2,7 тис. технічних стандартів, які є гармонізованими із європейськими та міжнародними. Поряд із цим прийнято також як національні деякі стандарти в АСАА за деякими групами промислових товарів, які надають можливість експортувати продукцію без додаткової сертифікації у ЄС [140]. Це майже в 2 рази більше, ніж за всі попередні 10 років, але недостатньо для того, щоб вийти на обов'язковий рівень гармонізації (8 тис., або 80% від загальної кількості чинних європейських стандартів) для отримання асоційованого членства в ЄС [138].

Проте на основі нового осмислення ролі і місця стандартизації у маркетинговій діяльності, а також успішного впровадження стандартів ЄС шляхом створення відповідного інституціонального середовища, саме маркетингові стандарти можуть стати важливим чинником під час формування ринкової моделі господарювання, сприятимуть досягненню сталості розвитку та налагодженню еквівалентних відносин між торговельними партнерами на спільному ринку [139].

Поряд із відмінністю підходів до стандартизації, на нашу думку, існують такі перепони щодо якнайшвидшого впровадження деяких маркетингових стандартів ЄС на підприємствах України:

- по-перше, неготовність органів державного контролю до змін у системі, зокрема, існує потреба у підвищенні кваліфікації аудиторів, акредитації лабораторій;

- по-друге, запровадження систем безпечності на підприємствах харчового ланцюга;

- по-третє, досить важко подолати супротив працівників, змінити їх свідомість у бік орієнтації на споживача.

Незважаючи на те, що перші кроки до гармонізації маркетингових стандартів у нашій країні вже зроблені, варто зазначити, що існують принципові відмінності у підходах до стандартизації в Україні та ЄС (табл. 5.1).

**Підходи до стандартизації в Україні та ЄС**

1.	Ознака стандартизації	Україна	ЄС
2.	Ключові розпорядники створення стандартів	Державні органи	Ринок
3.	Параметри безпечності продукції та контроль за їх дотриманням	Державні органи	Державні органи
4.	Органи, які розробляють стандарти	Державні органи	Учасники ринку: спілки споживачів, малі та середні підприємства, асоціації товаровиробників, екологічні активісти тощо

Джерело: авторська розробка на основі [145, 148].

Країни, що мають на меті співпрацювати з ЄС, мають дотримуватися цих стандартів, шляхом створення національних стандартів максимально схожих (гармонізованих) зі стандартами ЄС. Останнім часом у публікаціях знаходимо визначення гармонізованих стандартів як особливої категорії у складі Європейських стандартів.

Однак, насправді, «гармонізовані стандарти» – це відносно новий особливий термін, який використовують у Директивах Нового підходу до стандартизації, з метою юридичного визначення технічних специфікацій, більш відомих під назвою «Європейські стандарти». Звідси випливає, що особлива роль Гармонізованих стандартів є часто перебільшеною, адже у Директивах Нового підходу до стандартизації гармонізовані стандарти мають суто рекомендаційний характер.

Відповідно до директив Нового підходу, гармонізовані стандарти набувають чинності лише тоді, коли організації зі стандартизації європейських товарів офіційно передають такі стандарти на розгляд Комісії ЄС та визначають однакові вимоги до продукції. Далі Комісія ЄС спільно із Європейською організацією із стандартизації на офіційному рівні видають мандат.

Продовжуючи процедуру, організації, що відповідають за стандартизацію європейських товарів, отримують офіційну позицію згідно з певним мандатом, розробленим внутрішнім законодавством. Період

невтручання починається тоді, коли приймається мандат та розробляється робоча програма діяльності цих організацій. Сам період невторчання має на меті регулювання стандартів, тобто жодний орган на національному рівні не має права на розроблення національного стандарту, якщо такий (тотожний) стандарт уже існує у категорії Європейських стандартів [139-145].

Слід зазначити, що розвиток стандартів у Європейському Союзі передусім досягається за рахунок таких інструментів як: формування відкритої та конкурентоспроможної економіки; розвиток єдиного ринку та забезпечення суспільства якісними продуктами харчування; створення та використання ефективних бізнес-моделей, а також їх узгодження із процесами стандартизації продукції та підприємств загалом. З огляду на сказане, доцільно детальніше розглянути названі інструменти у контексті їх порівняння з інтеграційними завданнями України.

*1. Формування відкритої та конкурентоспроможної економіки.* Європейська Комісія визначає конкурентоспроможність як «...стале зростання стандартів життя нації або регіону та якомога нижчий рівень вимушеного безробіття» [141]. Оскільки існує достатньо визначень конкурентоспроможності, обмежимося лише їх коротким узагальненням: конкурентоспроможність може (принаймні у довгостроковій перспективі) визначатися рівнем продуктивності підприємства, нації, регіону та забезпечувати таке:

- «розумне» зростання, тобто зростання економіки, що ґрунтується на знаннях та інноваціях;
- стаłe зростання, а саме сприяння більш ефективному використанню ресурсів, розвитку екологічно-спрямованої конкурентоспроможної економіки;
- багатовекторне зростання шляхом стимулювання економіки з високим рівнем зайнятості населення, що сприятиме соціальній та територіальній згуртованості [142–149].

Таке всеохоплююче зростання неможливе без належної уваги до кадрового потенціалу, який в Україні все ще лишається достатньо високим,

незважаючи на тривалий і потужний «відтік мізків». Пріоритетним і нагальним завданням, на наш погляд, має бути збереження, заохочення і всебічна підтримка кадрового потенціалу з акцентом на інженерні та наукові кадри. І лише в такий спосіб стануть можливими для реалізації наступні (похідні) завдання, до яких ми відносимо: а) розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (в частині покращення якості та доступності зв'язку, підвищення рівня охоплення інтернетом у закладах освіти тощо); б) збільшення розміру ринку інновацій шляхом перезавантаження наукових установ і перетворення їх на креативні дієздатні інституції, відкриті до співпраці з бізнесом і міжнародною спільнотою згідно з принципом «наука без кордонів».

Тому вже сьогодні слід формувати підґрунтя для досягнення зазначених завдань. Зокрема дуже важливо під час розроблення стандартів враховувати інноваційні процеси і тенденції, здобутки науки та техніки, наближаючи таким чином стан відповідності українського ринку до вимог міжнародних і європейських стандартів. Зрозуміло, що за таких умов реалізація продукції на міжнародному чи європейському ринках вийде з-під тих загроз, що існують нині через технічні бар'єри в торгівлі.

*2. Розвиток єдиного ринку та забезпечення суспільства якісними продуктами харчування.* Європейський внутрішній ринок бере свій початок від 1951 р., а остаточне його формування відбулося у 1985 р. прийняттям Білої книги «Завершення формування внутрішнього ринку» [141]. У цій книзі було запропоновано усунути фізичні, технічні та податкові кордони для вільного руху товарів, осіб, послуг і капіталів між країнами-членами ЄС. Це у свою чергу зумовило створення нових стратегій економічного розвитку, стимулювало до пошуку нових концепцій та дій, методів продажу та контактів із ринком. Сукупність названих і багатьох інших інновацій поступово у країнах ЄС (Німеччині, Франції, Іспанії, Польщі та ін.) стали називати євромаркетингом.

На думку Я. Віктора, «євромаркетинг – це перелік принципів діяльності підприємства на такому специфічному міжнародному ринку, яким є внутрішній ринок ЄС» [142]. Такий ринок водночас об'єднує дві протилежні характеристики.

З одного боку, він є однорідним, оскільки він формується під впливом єдиної для всіх країн-учасників ЄС сфери регулювання ринкових механізмів: існують єдині правові норми для ведення бізнесу, антимонопольне законодавство, спільна торгівельна політика; ґрунтується на принципах економічної свободи, без використання протекційних митних бар'єрів, з вільним рухом капіталів, населення, матеріальних благ тощо.

Однак, з іншого боку, він є неоднорідним, оскільки кожна країна має різний рівень суспільного і економічного розвитку, культурні особливості, релігію, історичні цінності та надбання тощо. І саме в цьому контексті надзвичайно важливим елементом розвитку стандартів у ЄС є орієнтація на «міцніший, глибший і ширший єдиний ринок».

Наведена коротка історична довідка свідчить про важливість глибокого вивчення усього спектру чинників, що визначають врешті-решт саму можливість інтеграції українських підприємств на ринки ЄС і перспективи для забезпечення їх конкурентоспроможності. В усякому разі два завдання є незаперечними.

Перше. Українські підприємці повинні максимально орієнтуватися на дотримання стандартів ЄС (на усіх етапах розроблення, зберігання та транспортування продукції), а також позиціонування своїх товарів у відповідності з прийнятим на європейських ринках співвідношенням у системі «ціна – якість». Названі два орієнтири є передумовою успішного розвитку будь-якого підприємства та виходу його продукції на нові ринки збуту. У цьому контексті важливо звернути увагу і на вибір надійних постачальників якісної сировини, належний рівень вхідного контролю тощо. Ураховуючи те, що значна частина українських стандартів не оновлювалися упродовж тривалого часу, перед українськими підприємствами постала нагальна вимога:

долучитися до моніторингу процесу оновлення стандартів ЄС (які безпосередньо залежать від вимог ринку) та намагатися їм відповідати. В умовах швидкої зміни ринкової кон'юнктури необхідність оновлювати ці стандарти стає без перебільшення життєво важливим завданням.

Друге. Необхідно створити багатофункціональну систему інтегрованих комунікацій, покликану забезпечувати інформацією виробників (про потенційні ринки збуту) і споживачів (про різноманітну продукцію виробників). Наведена пропозиція випливає з результатів досліджень Світового Банку, за якими близько половини підприємств-експортерів серед обмежувальних факторів комерційного характеру відзначають брак засобів для дослідження експортних ринків, а також недостатню поінформованість споживачів, що знижує темпи просування їхніх товарів і послуг [145]. Рівень інформування потенційних споживачів щодо товарів чи послуг має бути належним.

*3. Створення та використання ефективних бізнес-моделей та їх узгодження із процесами стандартизації продукції та підприємств загалом.*

Глобалізаційні процеси в економіці та посилення нецінової конкуренції стимулюють підприємства до пошуку інноваційних шляхів розвитку, які пов'язані передусім з проблемами підвищення якості виготовленої продукції, адаптації її до міжнародних вимог. Однак, для переважної більшості вітчизняних малих і середніх підприємств згадані проблеми поєднуються до того ж із проблемами узгодження стандартів виробництва власної продукції з європейськими стандартами. Адже процеси гармонізації та адаптації законодавства у сфері технічного регулювання потребують не тільки тривалого часу, але й значних матеріальних ресурсів, яких у значній кількості підприємств просто немає. Для інформації: сукупні витрати на адаптацію до стандартів ЄС лише однієї галузі – м'ясної промисловості – сусідньої Польщі становили близько 2 млрд євро [145].

Водночас, відповідно до статті 17 Угоди про асоціацію України з ЄС співробітництво між сторонами буде охоплювати також і заохочення політики



у сферах стандартів продукції, вимог щодо виробництва та схем якості [146]. З цією метою в українське законодавство необхідно імплементувати вимоги директив та регламентів ЄС, не менше 80% чинних європейських стандартів, а також обрати чи сформувати ефективну бізнес-модель взаємодії.

Тому вдосконалення бізнес-моделі підприємства, яка буде комплексною, а отже спрямованою (у тому числі) і на формування системи управління якістю, – є гарантією здатності організації стабільно виробляти та постачати продукцію, що відповідає європейським стандартам і набуває пріоритетного характеру. Розроблення, впровадження та підтримання бізнес-моделі в стані дієздатності є одним із стратегічних напрямків діяльності господарюючих суб'єктів, оскільки має значно підвищити їх результативність, економічну ефективність та конкурентоспроможність на світовому ринку [146].

В Україні приділяється велика увага впровадженню вимог міжнародних стандартів, тому що це одна з умов вступу до Європейського Союзу, а при формуванні нових чи використанні вже існуючих бізнес-моделей на підприємстві вважаємо з доцільне враховувати відповідні підходи.

Слід розглядати бізнес-модель як управлінську концепцію щодо того, яким чином на основі гармонізації стандартів створити цінність для клієнтів та примножити вартість підприємства.

На нашу думку, таке поєднання вартісного та ціннісного підходів до бізнес-моделювання надасть змогу пришвидшити процес гармонізації стандартів у нашій країні, яка у стратегічній перспективі отримає від цього такі переваги [147; 148] (табл. 5.2):

- на мікрорівні стандарти найефективніше будуть сприяти активному впровадженню інноваційних технологій, економному використанню сировини і матеріалів, продовженню строків зберігання продукції тощо [149];

- на мезорівні впровадження стандартів на підприємствах буде мати безпосередній вплив і на галузь, оскільки сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств, збільшенню кількості залучених

інвестицій у виробництво, більш раціональному використанню наявних ресурсів, посиленню уваги екологічній складовій тощо [151];

– на макрорівні збільшення кількості сертифікованих підприємств відповідно до міжнародних стандартів має полегшити ведення торгівлі на світовому ринку, покращує імідж держави, зростає рівень життя населення та зміцнюється продовольча безпека [152].

Таблиця 5.2

**Переваги від впровадження європейських стандартів в Україні на  
мікро-, мезо- та макроекономічних рівнях**

<b>Мікрорівень</b>	<b>Мезорівень</b>	<b>Макрорівень</b>
1. Захист прав на безпечність та якість продукції;	1. Доступ до Європейського ринку;	1. Покращення рівня життя населення;
2. Збільшення обсягу реалізації якісної продукції та асортименту продукції;	2. Зменшення рівня корупції;	2. Формування «нового» суспільства з іншими нормами, правилами поведінки, культурою тощо;
3. Зростання кількості споживачів;	3. Зростання конкурентоспроможності продукції;	3. Імпортозаміщення та зростання обсягів експорту;
4. Зниження цін	4. Раціональне використання ресурсів;	4. Покращення позицій країни у міжнародних економічних рейтингах;
	5. Залучення інвестицій та розвиток інновацій, модернізація виробництва	5. Зміцнення безпеки виробництва товарів

Джерело: авторська розробка на основі [152–157].

Стандарти є джерелом найважливішої інформації, оскільки в них зібрано норми і правила, засновані на досягненнях у різних галузях техніки, технології та практичного досвіду і визнані методом консенсусу представниками усіх зацікавлених сторін. Важливо відзначити великий вплив стандартизації на підвищення конкурентоспроможності та якості продукції, який реалізується в основному через комплексне розроблення стандартів на сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектувальні вироби, оснащення, проектування і готову продукцію; на технологічні вимоги до найважливіших процесів і показників якості, а також на єдині методи випробування та вимірювання, засоби контролю та оцінювання відповідності. Стандарти

полегшують вибір оптимального розмірного ряду та найкращих зразків, забезпечують організацію спеціалізованих виробництв, зменшують затрати на проектування і виготовлення, скорочують строки освоєння продукції. Очевидно, наявність стандартів істотно полегшує та спрямовує діяльність виробника продукції щодо забезпечення її ринкової відповідності за критеріями конкурентоспроможності та якості. Доречно наголосити, що застосування принципу обов'язковості стандартів, надмірна деталізація вимог та орієнтація стандартизації на певні конструкційні рішення, застосування лише визначених матеріалів чи сировини тощо є гальмом у створенні належної продукції. Як свідчить міжнародний досвід, одним з найбільш ефективних механізмів підвищення якості роботи органів державної влади з точки зору потреб споживачів є впровадження у їх діяльність стандартів і процедур, які приводять системи управління в державному секторі до єдиних з бізнес-сектором.

З огляду на інтеграційні наміри України актуальною є гармонізація вітчизняних стандартів з європейськими у галузях якості продукції, стандартів маркетингу та стандартів обслуговування. У ході гармонізації стандартів Україна повинна свої дії узгоджувати з глобальними цілями розвитку стандартів у Європейському Союзі.

Зокрема, досягнення першої глобальної цілі – формування відкритої та конкурентоспроможної економіки – потребує збереження, заохочення і підтримки кадрового потенціалу; розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та збільшення розміру ринку інновацій. Завданнями для досягнення другої глобальної цілі – розвиток єдиного ринку та забезпечення суспільства якісними продуктами харчування – є максимальна орієнтація підприємств на дотримання стандартів ЄС; позиціонування їх товарів у відповідності з прийнятим на європейських ринках співвідношенням у системі «ціна – якість»; створення багатофункціональної системи інтегрованих комунікацій для інформування виробників про потенційні ринки збуту і споживачів про різноманітну продукцію виробників. Третя ціль – створення

та використання ефективних бізнес-моделей, а також їх узгодження із процесами стандартизації продукції та підприємств загалом – потребує поєднання вартісного та ціннісного підходів до бізнес-моделювання. Від упровадження європейських стандартів в Україні будуть отримані переваги на мікро-, мезо- та макроекономічних рівнях суспільного життя.

### **5.3. Система взаємної довіри: вплив рівня розвитку соціального капіталу на стандарти та моделі ЄС**

Для розвитку будь-якої країни (не залежно від того пострадянська вона чи європейська) потрібні солідарність, взаємодопомога і довіра всередині суспільства, довіра клієнтів і партнерів, імідж країни тощо. У цьому контексті одним із ефективних чинників ефективної імплементації та використання промисловими підприємствами стандартів та моделей ЄС є соціальний капітал, який поєднує у собі ділові мережі, довіру, загальноприйняті норми та цінності з метою створення системного продукту соціальних відносин, що суттєво впливає на розвиток усіх сфер суспільства та за певних обставин може створювати або підсилювати синергетичний ефект економічного розвитку промислових підприємств [157–160].

Варто зазначити, що у більшості праць, присвячених соціальному капіталу та його структурним елементам, науковці визначають складовою соціального капіталу певні соціальні мережі, розуміючи під ними сукупність комунікацій та взаємозв'язків між економічними акторами в суспільстві з метою налагодження ділових контактів підприємства. Соціальні мережі виступають свого роду фундаментом, на основі якого виникають вирішальні для соціального капіталу феномени, структурою, яка акумулює у собі соціальний капітал, а разом з тим спрямовує (накладає обмеження та уможлиблює) дії соціальних акторів. Через особисту мережу соціальних контактів актор долучається до ресурсів, які містяться у зв'язках, бере участь у колективних діях, стає частиною певних соціальних кіл, засвоює установки, важливі для нарощення соціального капіталу промислових підприємств.

Складові соціального капіталу в контексті його впливу на успішне використання стандартів та моделей ЄС представлено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Складові соціального капіталу в економічному розвитку промислових підприємств [авторська розробка]

З урахуванням певних трансформацій, що за останні 10 років відбулись у соціально-особистісних відносинах і розуміння терміну «соціальні мережі» як веб-служби, для дослідження соціального капіталу нами запропоновано вживати термін «ділові мережі», що є подібним до поняття соціальні мережі, і використовується як складова в соціальному капіталі.

Особлива увага до врахування соціального капіталу та визначення впливу рівня його розвитку на стандарти та моделі ЄС підприємств у сучасних умовах стає все більш важливою в силу таких причин:

1) недовіра до політичних і економічних інституцій знижує передбачуваність економічної поведінки ключових партнерів підприємства. Це спричиняє високий рівень трансакційних витрат, що спрямовуються на забезпечення ринкових трансакцій в економіці та позначається негативно на

її конкурентоспроможності та швидкості імплементації нових бізнес-моделей;

2) зростання значення міжособистісного та інституційного рівня довіри в умовах інформаційної економіки. Можливість миттєвих трансакцій на значних відстанях значно підвищує вагу кожного економічного рішення і роль швидкості прийняття рішень, яка багато в чому пов'язана з довірою. Стандартизація за умовами ЄС, розвиток електронної торгівлі, електронного урядування та інших форм нової економіки безпосередньо пов'язане з рівнем довіри як міжособистісної, так і бізнесу;

3) рівень довіри в суспільстві позначається також на можливостях обміну знаннями, оскільки неявні знання передаються як правило за наявності довіри. У підсумку, значні витрати, що спрямовані на забезпечення досягнення високого рівня довіри позначаються і на швидкості впровадження нових бізнес моделей та запровадження стандартів;

4) логіка взаємодій в умовах інформаційної економіки призводить до виділення і підвищення значимості рівня взаємодії індивідуально-економічних агентів, де міжособистісні відносини і їх характер стають основою прийняття управлінських рішень.

Таким чином, соціальний капітал є складовою частиною реальних матеріальних цінностей і ресурсів та є важливим елементом пришвидшення процесу впровадження стандартів та моделей ЄС на вітчизняних промислових підприємствах. Подібно до інших форм капіталу, соціальний капітал продуктивний, сприяє досягненню певних цілей, домогтися яких при його відсутності важко. Соціальний капітал включає в себе соціальну складову, будучи якістю відносин.

З іншого боку, він володіє і складовою капіталу, оскільки є ресурсом, використовуючи який економічні агенти підвищують рівень ефективності своєї економічної діяльності. Різні автори визначали соціальний капітал як: 1) ресурс, що підвищує суспільну ефективність; 2) існуючі у суспільстві норми та цінності; 3) соціальні зв'язки та між індивідами на основі взаємної

довіри тощо [155]. М. Пелдем під соціальним капіталом розуміє: «...клей, який дозволяє мобілізувати додаткові ресурси відносин на основі довіри людей одне до одного». Ф. Фукуяма наголошує на таких механізмах відтворення соціального капіталу як релігія та традиції і вважає, що «соціальний капітал відрізняється від інших форм людського капіталу тим, що, зазвичай, створюється і передається через такі культурні механізми, як релігія, традиція або історична звичка» [156]. Згідно з Р. Патнамом, соціальний капітал складається з активних взаємозв'язків між людьми у яких довіра та спільні цінності пов'язують членів мереж і спільнот та уможливають і спрощують спільну дію [157]. Також варто зазначити, що соціальний капітал – це все, що уможливорює, підтримує та спрямовує індивідуальну та колективну дію, породжену мережами стосунків, взаємодією, довірою, соціальними нормами та цінностями.

Функціональне призначення соціального капіталу в економічній системі суспільства полягає в оптимізації (зниженні трансакційних витрат) взаємодії суб'єктів у процесі їх господарської діяльності. Соціальний капітал ще менш помітний, ніж людський капітал, «оскільки він існує тільки у взаєминах індивідів. Так само, як фізичний і людський капітали, – підкреслює Дж. Коулман, – соціальний капітал полегшує виробничу діяльність» [158]. Всі автори єдині в думці, що соціальний капітал – важлива передумова інтелектуальної та інноваційної діяльності, використання нових моделей бізнесу, вагомий чинник інноваційного розвитку держави і одна з важливих складових національного багатства.

Інвестування в очікуванні майбутніх доходів від соціального капіталу ускладнене складністю кількісної оцінки коштів, що витрачаються, часу, зусиль. Специфічними є блага, що створюються за допомогою соціального капіталу: вони можуть мати матеріальний та нематеріальний характер (у тому числі можуть створюватися громадські блага, наприклад, збереження інституційної стійкості товариства, полегшення адаптації до економічних реформ і спадів тощо). Відтворення соціального капіталу передбачає

постійну роботу зі встановлення соціальних зв'язків, що передбачає витрати часу, коштів та, як наслідок, економічного капіталу. Точно так, як фізичний капітал створюється змінами в матеріалах, з яких виготовляють знаряддя виробництва, удосконалюючи тим самим процес виробництва, соціальний капітал створюють шляхом внутрішньої трансформації самих особистостей [159], що надає змогу їм отримувати більший дохід для підприємства.

Відомо, що лише економічні закони та ортодоксальні макроекономічні теорії не здатні повною мірою пояснити значну кількість особливостей суспільного життя: трудових, соціально-економічних, господарських відносин; вони із запізненням реагують на якісні зміни в самій економіці. У зв'язку з необхідністю розвитку нових бізнес-моделей та відображення у них напрямів соціально-економічних взаємодій учасників виробничо-господарської діяльності, варто визначити вплив соціального капіталу на моделі та стандарти ЄС.

Прогресивні зміни у вітчизняній економіці потребують врахування особливостей функціонування промислових підприємств, досвіду різних країн щодо ефективних моделей ведення бізнесу, використання нових підходів до стандартизації та сертифікації продукції, а також української специфіки, передусім у сфері суспільних відносин і ціннісних орієнтацій. За таких умов, забезпечення розвитку промислових підприємств можливе за рахунок використання специфічних соціальних ресурсів та відображення їх впливу на моделі ведення бізнесу та стандарти поведінки підприємств на ринку [160].

Перш за все, впровадження європейських стандартів промисловими підприємствами України актуальне в силу таких причин:

- задоволення запитів споживачів, що вимагають міжнародну стандартизацію;
- вихід на ринки Європейського союзу;
- конкурентоздатність на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- удосконалення системи якості;



Основні переваги впровадження міжнародних стандартів або їх гармонізації це: розширення визнання завдяки стандартам; всесвітня доступність стандартів на багатьох мовах, що сприяє розширенню зв'язків між багатонаціональними споживачами та постачальниками. Комітет ISO по розробці стандартів якості виділив наступні 8 принципів своєї роботи:

1. Орієнтація на споживача: розуміння існуючих потреб споживача; розуміння майбутніх потреб споживача; задоволення вимог споживача; намагання перевищити очікування споживача.

2. Лідерство: єдність цілей та спрямованості організації; встановлення відповідного внутрішнього середовища в організації.

3. Залучення персоналу: повний розвиток здібностей; використання здібностей персоналу з максимальною користю для досягнення мети.

4. Процесний підхід. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення “входів” (потреб споживача) на “виходи” (задоволення потреб-послуга), може вважатися процесною. Під “процесним підходом” розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними.

5. Системний підхід до управління: визначення; розуміння; управління взаємозалежними процесами системи для результативного та ефективного досягнення мети.

6. Постійне покращення/удосконалення: удосконалення своєї роботи – як постійна мета.

7. Прийняття рішень на підставі фактів: аналіз даних та інформації з точки зору законів логіки.

8. Формування взаємної довіри та забезпечення взаємовигідних відносин з постачальником (для комерційних підприємств).

Стає очевидним, що важливою умовою забезпечення переходу підприємств на нові моделі ведення бізнесу є підвищення рівня ефективності використання ресурсів підприємства з урахуванням соціально-економічних умов існування різних підприємницьких структур. При цьому виробниче

використання соціального капіталу є елементом створення доданої вартості та змінюється залежно від соціально-економічного рівня розвитку виробничих процесів підприємства. Досліджуючи діяльність промислових підприємств, можемо зазначити, що вона знаходиться під дією різноманітних чинників, які визначають інтенсивність та активізацію інноваційних процесів, результативність завдань суб'єктів господарювання. У процесі вивчення параметрів впливу на результативність економічної діяльності підприємств доцільно також провести їх моделювання.

Якщо в процесі аналізування можна простежити динаміку основних показників, що характеризують розвиток вітчизняних підприємств, то в процесі моделювання – зв'язки між результативним і факторними параметрами, і з певною ймовірністю похибки визначати наявність та щільність таких взаємозв'язків. [160].

Враховуючи вище сказане, вважаємо за доцільне здійснити моделювання впливу соціально-економічних параметрів (зокрема соціального капіталу) на результативність діяльності машинобудівних підприємств (особливу увагу серед яких звернемо на бізнес-моделі підприємств та існуючу на підприємстві систему стандартів). Зрозуміло, що така оцінка як правило базується на застосуванні економіко-математичних методів, серед яких виділимо кореляційно-регресійний аналіз [160].

У процесі аналізу специфіки розвитку соціально-економічної діяльності вітчизняних підприємств нами було визначено та обґрунтовано сукупність кількісних та якісних показників, які певною мірою характеризують стан соціального капіталу на підприємствах та мають вплив на результативність діяльності промислових підприємств (тобто максимально ефективно використання підприємством існуючої чи нової бізнес-моделі, ураховуючи відповідність при цьому і міжнародним стандартам). Ці параметри, поділено на три групи: параметри загального економічного стану підприємства, параметри соціального стану підприємства та параметри відповідності міжнародним стандартам діяльності підприємства, поряд з цим виділено кількісні, якісні, абсолютні та відносні показники, які представлено у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

### Сукупність кількісних та якісних соціально-економічних параметрів розвитку промислового підприємства

Показники загального економічного стану підприємства			
Позначення	Показники		
$X_{e1}$	Обсяг реалізації продукції		
$X_{e2}$	Обсяг виробництва продукції		
$X_{e3}$	Чистий прибуток підприємства		
$X_{e4}$	Питома вага експорту у товарному випуску		
Показники соціального розвитку підприємства			
	Показники	Позначення	Показники
Кількісні			
$X_{c1}$	Відрахування на соціальні заходи	$Y_{c1}$	Якість комунікацій підприємства
$X_{c2}$	Середній термін співпраці із постачальниками та іншими діловими партнерами підприємства	$Y_{c2}$	Якість трудових відносин
$X_{c3}$	Питома вага витрат на укладення договорів у загальній структурі витрат	$Y_{c3}$	Імідж та репутація підприємства
		$Y_{c4}$	Рівень розвитку довіри до керівництва
$X_{c4}$	Витрати на оплату праці	$Y_{c5}$	Рівень розвитку довіри серед працівників
		$Y_{c7}$	Розвиток довіри в економічній мережі підприємства
$X_{c5}$	Питома вага виконаних договорних обов'язків у загальній кількості укладених договорів	$Y_{c6}$	Рівень забезпечення населення регіону робочими місцями
$X_{c6}$	Середньоспискова чисельність працівників	$Y_{c8}$	Рівень відкритості та чесності підприємства
$X_{c7}$	Середньомісячна з/плата 1-го робітника	$Y_{c9}$	Благодійницька та спонсорська діяльність
Показники відповідності міжнародним стандартам діяльності підприємства			
Кількісні			
$X_{i1}$	Кількість ДСТУ, гармонізованих з міжнародними стандартами	$Y_{i1}$	Рівень відповідності продукції, процесів та послуг їх функціональному призначенню
$X_{i2}$	Кількість міжнародних стандартів серії ISO	$Y_{i2}$	Відповідність міжнародним нормам та бізнес-моделям
$X_{i3}$	Питома вага продукції, виготовленої за міжнародними стандартами у товарному випуску	$Y_{i3}$	Якість ринкових відносин (усунення перешкод у торгівлі)
$X_{i4}$	Численність інженерно-технічного персоналу	$Y_{i4}$	Рівень сприяння науково-технічному співробітництву

Джерело: авторська розробка

Здійснюючи аналіз кількісних та якісних соціально-економічних параметрів розвитку промислових підприємств у динаміці, перед нами постало завдання проаналізувати звітні дані та провести попередню обробку кількісних та якісних параметрів розвитку підприємств за кореляцією, щоб відокремити функціональні дані від статистичних.

Використовуючи кореляційний аналіз до оцінювання взаємовпливу кількісних та якісних соціально-економічних показників, представимо вибірку кількісних показників у вигляді  $x_i$ ,  $i=1, \dots, n$ , а вибірку якісних показників – у вигляді  $u_j$ ,  $j=1, \dots, m$  за певний рік роботи підприємства [160].

Сукупність вхідних даних має певну множину автокореляційних зв'язків. Враховуючи те, що окремі коефіцієнти в матриці парних кореляцій будуть лінійно залежними, а визначник такої матриці буде дорівнювати нулю, потрібно здійснити відбраковування вхідних даних за рівнем показника парної кореляції  $k \geq 0,7-0,8$  за формулою (5.1) для груп змінних  $x_i$  і  $u_j$ , елементів кореляційної матриці  $K = \| k_{x_p, x_q} \|$ , відповідно:

$$k_{x_p, x_q} = \text{cov}(x_p, x_q) / (D[x_p^2] * D[x_q^2]), \quad (5.1)$$

де  $\text{cov}(x_p, x_q)$  – коваріація між вибірками центрованих змінних  $x_p$ ,  $x_q$ ;

$D[x_p^2]$ ,  $D[x_q^2]$  – відповідні дисперсії змінних.

Коефіцієнт кореляції не має розмірності, тому, його можна співставляти для величин різних порядків. Він вимірюється у діапазоні від -1 до +1, що свідчить про наявність прямого та оберненого лінійного зв'язку. Вважається, що зв'язок достатньо сильний, якщо коефіцієнт за абсолютною величиною перевищує 0,7, а слабким, якщо він менше 0,3.

Складність дослідження умов, що впливають на формування ефективних бізнес-моделей шляхом дотримання міжнародних стандартів, визначається тим, що параметри, які його формують, діють з різною силою у різних напрямках. Крім того, один і той самий параметр, залежно від умов, може як підвищувати інноваційний розвиток підприємства, так і знижувати його. Тому доцільно також провести факторний аналіз і визначити найбільш істотні параметри впливу. Для пришвидшення роботи та підвищення достовірності отриманих результатів

використано «Пакет аналізу», який є стандартним додатком Microsoft Excel. Дане програмне забезпечення надає можливість при заданому рівні надійності отримання результатів визначити коефіцієнти регресії (детермінації, кореляції), стандартну похибку обчислення, середньоквадратичні відхилення, стандартні похибки для коефіцієнтів рівняння, результати дисперсійного аналізу [160, с. 160-164].

Регресійне моделювання надає можливість описати об'єктивно існуючі між явищами кореляційні зв'язки. За своїм характером такі зв'язки зазвичай складні та різноманітні. Простежити їх і встановити точний функціональний вид важко. Тому при виборі типу функції йдеться лише про апроксимацію відносно простими залежностями більш складних за своєю природою взаємозв'язків. На практиці перевагу надають рівнянням, які є лінійними. Такий підхід містить у собі певну умовність, оскільки передбачає однаковий характер зв'язку з усіма факторами. Проте використання надто складних функцій неминуче веде до збільшення кількості параметрів, а отже, зменшує точність вимірювання та ускладнює інтерпретацію результатів [160, с. 64-69]. Тому для аналізування використаємо лінійну залежність типу:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot X_{1t} + b_2 \cdot X_{2t} + \dots + b_m \cdot X_{mt}, \quad (5.2)$$

де  $Y_t$  – досліджуваний процес;  $X_{1t}, X_{2t}, \dots, X_{mt}$ , – пояснюючі параметри у період часу  $t$  (в загальному випадку їх кількість дорівнює  $m$ , причому  $m$  – натуральне число, у тому числі і 1, коли фактор тільки один);  $b_0, b_1, \dots, b_m$ , – коефіцієнти, які треба розрахувати для встановлення залежності. У нашому випадку досліджуваним процесом  $Y_t$  буде обсяг реалізованої інноваційної продукції, машинобудівним підприємством.

За допомогою кореляційно-регресійного моделювання також отримано інформацію про характер і ступінь виразу зв'язку (коефіцієнт кореляції), який використовується для відбору істотних чинників, а також для планування ефективної послідовності розрахунку параметрів регресійних рівнянь.

У загальному випадку проведення кореляційно-регресійного аналізу – це тривалий і трудомісткий процес, оскільки крім визначення коефіцієнтів рівняння

$b_0, b_1, b_2, \dots, b_m$ , обов'язковим етапом є проведення низки перевірок результатів на адекватність та статистичну надійність.

При одному чиннику обчислюють коефіцієнт кореляції, а за наявності декількох чинників будують кореляційну матрицю, з якої з'ясовують два види зв'язків: (1) зв'язки залежної змінної з незалежними, (2) зв'язки між самими незалежними змінними.

Таким чином, нами було здійснено аналіз ступеня впливів обраних нами кількісних і якісних параметрів на результат розвитку промислового підприємства. Відповідно до даних, отриманих з кореляційної матриці, визначено показники, як мають суттєвий, помітний та низький рівні впливу на результативний показник.

У процесі моделювання було визначено, що існує тісний взаємозв'язок величини обсягу реалізації продукції виготовленої за міжнародними стандартами у товарному випуску та обсягу виготовлення продукції, витратами на оплату праці та розвитком економічних та соціальних мереж підприємства. Отримано таку формулу моделі:  $Y = 1480,62 + 0,79x_{e1} - 7,36x_{c2} + 2633$ , при цьому коефіцієнт кореляції = 0,97, коефіцієнт детермінації = 0,94.

Оптимальні математичні залежності між факторними та результативним показниками встановлено з дотриманням наступних вимог. Обрано 90 % рівень надійності отримання достовірних результатів. Статистичну адекватність рівнянь визначено за максимальною щільністю зв'язку між факторами та досліджуваним процесом. Показниками щільності зв'язку обрано коефіцієнт лінійної кореляції  $R$  та коефіцієнт детермінації  $R^2$ . Оцінка статистичної надійності рівняння в цілому проведена за  $F$ -критерієм Фішера, за допомогою порогової величини «Значимість  $F$ ».

Сучасні умови виробничо-господарської діяльності промислових підприємств, посилення інтеграційних процесів з ЄС, та, водночас, нестійкі економічні, політичні, соціальні відносини перехідного періоду характеризуються необхідністю визначення пріоритетів забезпечення розвитку підприємств. Аналіз соціально-економічних параметрів функціонування підприємств дозволив виділити перелік показників, необхідних для

модельовання, а у процесі модельовання визначити найбільш впливові соціально-економічні показники на формування ефективних бізнес-моделей. У процесі аналізу найбільш вагомих соціально-економічних показників, стає зрозумілим, що соціальний капітал у формі основних його джерел виникнення, які були нами розглянуто вище, впливає на розвиток бізнес-моделей та впровадження стандартів ЄС на вітчизняних підприємствах.

На рис. 5.4 представлено схему алгоритму за яким здійснено модельовання впливу соціального капіталу на моделі ведення бізнесу та стандарти поведінки підприємств на ринку [162].

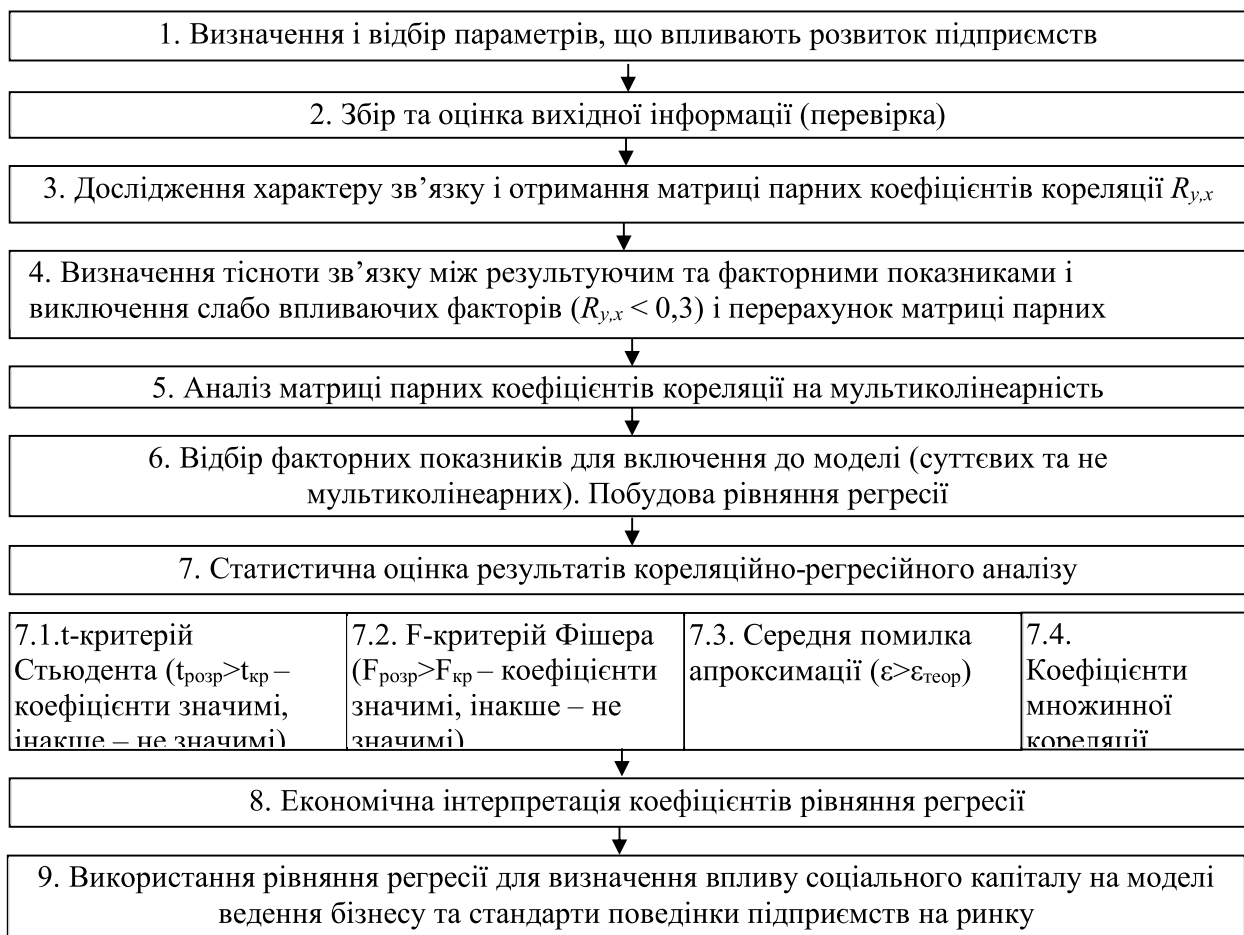


Рис. 5.4. Порядок модельовання впливу соціального капіталу на моделі ведення бізнесу та стандарти поведінки підприємств на ринку  
[авторська розробка]

Важливим вимірником рівня розвитку соціального капіталу на промислових підприємствах є рівень довіри як на рівні особисті, колективу, так і на рівні підприємства та об'єднань підприємств. Узагальнення викладених вище результатів дослідження надає підстави стверджувати, що соціальний капітал впливає на розвиток бізнес-моделей та впровадження системи стандартів ЄС наступним чином:

1) при укладанні угод побудовані на довірі економічні взаємовідносини сприяють зниженню трансакційних витрат та, що свою чергу, змінює існуючу бізнес-модель підприємства ;

2) економічна поведінка, яка базується на довірі у взаємовідносинах між економічними агентами, заощаджує та вивільняє ресурси, які вони можуть спрямувати на новітні технології, нововведення у сфері стандартизації та сертифікації тощо;

3) довіра, яка виникає в соціальних мережах та є невід'ємною складовою соціального капіталу, розширення мережі зв'язків між агентами сприяє поліпшенню обміну інформаційними потоками та прискорює поширення інновацій, впровадження стандартів.

Існуючі принципи інтеграції вітчизняної економіки допомагають визначити шлях забезпечення стійкого розвитку, надають можливість розв'язати конкретні завдання у певний період часу, враховуючи взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів сприяють створенню конкурентних переваг. Перспективи інтеграції України мають приводити до отримання певного результату у виробничо-комерційній, соціальній та інших сферах, без яких інтеграції досягти досить складно. Водночас вважаємо, що важливим (особливо у умовах поглиблення економічної кризи) є усвідомлення можливостей, а також ймовірності викликів, які існують для вітчизняної економіки під час інтеграції. Неврахування стратегічних орієнтирів і завдань, які були вкрай важливими на початковому етапі інтеграції, як засвідчує досвід, стали однією з причин технологічного відставання багатьох галузей промисловості, погіршення стану навколишнього середовища та падіння розвитку соціальної сфери, використання неринкових методів державної підтримки тощо [163-165].



Впроваджуючи стандарти ЄС, слід враховувати поряд з позитивним досвідом протекціоністську спрямованість ЄС [165]. Прагнення до максимального використання її стратегічних пріоритетів стимулює процес адаптації до європейської моделі та, водночас, посилює загрози і ризики від впровадження цієї моделі, виявлені за допомогою SWOT-аналізу (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Матриця SWOT-аналізу політики стандартизації в умовах її адаптації до ЄС [авторська розробка на основі 160–165]

У ході освоєння окремих елементів стандартів у ЄС для вітчизняних підприємств доцільно виходити з розгляду їх як збалансованої системи заходів і механізмів державного впливу на процес виробництва продукції, які ґрунтуються на триєдиному підході та забезпечують виконання економічних, природоохоронних і соціально-культурних функцій.

За результатами комплексного аналізу умов та стану гармонізації стандартів України зі стандартами ЄС, узагальнення та систематизації основних чинників, що впливають на цей процес, визначено переваги від впровадження європейських стандартів в Україні на мікро-, мезо- та макроекономічних рівнях. У процесі дослідження обґрунтовано, що промислові підприємства як ключовий

чинник гармонізації економіки мають ураховувати існуючі міжнародні стандарти діяльності на рівні підприємства. З цією метою було систематизовано підходи до стандартизації в Україні та ЄС та визначено перепони щодо якнайшвидшого впровадження деяких стандартів ЄС на підприємствах України. Поряд із цим, було досліджено основні елементи соціального капіталу в контексті його впливу на успішне використання стандартів та моделей ЄС [166].

Визначено, що соціальний капітал є складовою частиною реальних матеріальних цінностей і ресурсів та важливим інструментом пришвидшення процесу впровадження стандартів та моделей ЄС на вітчизняних промислових підприємствах. З метою визначення взаємозв'язку між рівнем соціально-економічного розвитку підприємства та рівнем гармонізації стандартів було запропоновано три групи параметрів, що поєднують у собі кількісні та якісні показники (а саме: показники загального економічного стану підприємства, соціального розвитку та відповідності міжнародним стандартам діяльності підприємства), за допомогою яких досліджено вплив розвитку соціального капіталу загалом, та системи взаємної довіри зокрема на процеси стандартизації (що проявляються у таких показниках як: кількість ДСТУ, гармонізованих з міжнародними стандартами, кількість міжнародних стандартів серії ISO, питома вага продукції, виготовленої за міжнародними стандартами у товарному випуску, відповідність міжнародним нормам та бізнес-моделям тощо. У процесі дослідження визначено досить тісну залежність обсягу реалізації продукції виготовленої за міжнародними стандартами у товарному випуску та обсягу виготовлення продукції, витратами на оплату праці та розвитком довіри в економічній мережі підприємства.

## ВИСНОВКИ

Базуючись на результатах проведених досліджень обґрунтовано доцільність процесного підходу до побудови діаграми К. Ісікави, в основу якої покладено емпіричне оцінювання бізнес-процесів на підприємствах машинобудування. Такий варіант діаграми більш повно розкриває стан процесу формування стратегії інноваційного розвитку підприємств досліджуваної галузі, оскільки розроблена таким чином схема ілюструє місце кожної з визначених проблем у загальній структурі кластерів бізнес-процесів, а також їх вплив на формування стратегії інноваційного розвитку.

Аналіз стану управління ключовими кластерами бізнес-процесів у трьох групах підприємств дозволив визначити чинники негативного впливу та запропонувати заходи щодо зменшення їх впливу. З використанням теоретико-ігрової моделі для опису проблеми вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку побудовано дискретну гру в нормальній формі, учасниками якої є підприємства залізничного машинобудування та Укрзалізниця. Стратегіями гравців є їхнє різне ставлення до проблем інноваційного розвитку. На основі порядкової переваги на множини результатів сформовано матриці виграшів. Представлена модель виявляється здатною описати як процес формування інституціональної пастки, так і процес виходу із неї, що дозволяє використовувати цю модель для формування стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств країни в умовах реформування економіки.

Розроблено стратегічну карту, у якій на відміну від моделі Р. Каплана та Д. Нортон, запропоновано компоненти процесного підходу, а саме напрями розвитку кластерів бізнес-процесів: управлінських, інформаційних, фінансових, виробничих, маркетингових, логістичних та управління якістю.

Проведено теоретичні та науково-методичні дослідження, зорієнтовані на ідентифікацію проблем і факторів квазіінтеграції. Головна увага у представленому дослідженні сфокусована на проблемі формування квазіінтеграційних корпоративних структур на основі взаємодіючих

підприємств. Зокрема, вивчені явища, що гальмують процес квазіінтеграційних процесів та виявлені найоптимальніших форм квазіінтеграції.

Здійснено аналіз емпіричних досліджень, описаних у зарубіжній і вітчизняній фаховій літературі, завдяки чому виявлено значні розбіжності у їх результатах, а також відсутність консенсусу щодо характеристик різних форм квазіінтеграційних структур взаємодіючих підприємств. Власні теоретичні та науково-методичні дослідження, зорієнтовані на вивчення закономірностей та принципів їх утворення, стали підставою для формулювання таких тез: причинно-наслідковий зв'язок дає якісну характеристику закону, яка є визначальною у розкритті його змісту; в економічному законі перехід від процесу-причини до процесу-наслідку треба розглядати як особливу форму руху, де один економічний процес породжує інший, а внутрішнім імпульсом є об'єктивне економічне протиріччя; протиріччям економічного закону є економічний процес, що виступає як фактор, який протидіє процесу-причині; економічний процес виникає як наслідок розвитку продуктивних сил, кількісних змін у процесі виробництва в межах квазіінтеграційних структур.

Доведено, що для вирішення стратегічних завдань розвитку державних та бізнес-структур у досягненні конкретних цілей в умовах обмежених ресурсів має застосовуватися програмно-цільовий метод, який у свою чергу має базуватися на системі принципів, прогностно-програмних обґрунтувань, регулюванні діяльності та контролю виконання поставлених цілей.

Наголошено, що у ході реалізації інноваційної політики України в напрямі євроінтеграції потрібно виокремити пріоритетні вектори, а саме: фінансову підтримку малих і середніх підприємств, як основний інструмент стимулювання інноваційної діяльності; взаємодію між університетською наукою та промисловістю у сфері трансферу технологій для забезпечення комерціалізації результатів НДДКР; державно-приватне партнерство, яке використовується для створення проривних технологічних інновацій та розвитку інфраструктури; єдину європейську стратегію підготовки компетентних фахівців для нових сфер діяльності. Таким чином, стратегічна орієнтація бізнесу в процесі євроінтеграції

має бути спрямована на вивчення та врахування такого комплексу чинників: законодавства ЄС з експортно-імпортних питань, ринкових тенденцій країн ЄС, європейських стандартів і вимог до виробництва та реалізації продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Обґрунтовано, що сучасні реалії протистояння російській агресії активізують пошук напрямів забезпечення обороноздатності країни та розвитку ОПК України. Системні обмеження бюджетних коштів попередніх років на оборонні витрати спричиняють необхідне вирішення проблем переозброєння ЗСУ. В зв'язку з цим, використання потенціалу вітчизняного ОПК і стрімкого розвитку приватних оборонних підприємств має забезпечити безпечове середовище в оборонній, соціальній та економічній сферах в умовах вимушеної ремілітаризації.

Для впровадження ефективного та прозорого управління оборонними ресурсами слід переглянути принципи і підходи до бюджетного планування та обсяги забезпечення ресурсами сил оборони; поступово досягнути раціонального розподілу видатків на забезпечення утримання військ (сил), їх потреб на оперативну та бойову підготовку, розвиток і закупівлю озброєння, військової та спеціальної техніки. Інформаційна складова у вирішенні завдань наступу та оборони може кардинально посилити (позитивний ефект синергії), або просто звести нанівець кінетичні можливості того чи іншого зразка техніки та озброєння (негативний ефект синергії).

Сформульовано стратегічну мету трансформації системи управління розвитком промисловості регіону так: створення багатогалузевого, високотехнологічного, конкурентоздатного і високоефективного промислового комплексу в межах регіону. Показано, що ІСУРПР забезпечує виконання спеціальних функцій із управління розвитком СП за рахунок інноваційного зростання змісту діяльності РПК, сутність якої обумовлено специфікою об'єкта управління – інноваційними процесами в межах реального сектору регіональної економіки. До таких компонент та цілеорієнтованих процесів належать наступні:

- а) управління створенням інноваційних розробок для промисловості регіону;

б) управління трансфером інноваційних розробок; в) управління освоєнням інноваційних розробок; г) управління просуванням і реалізацією інноваційної продукції; д) управління фінансуванням й інвестуванням в інноваційні процеси; ж) управління інноваційною інфраструктурою та удосконаленням інформаційно-методичного забезпечення реалізації інноваційної політики; з) управління кадровим потенціалом регулювання інноваційних процесів; к) управління державною підтримкою інноваційних процесів.

Побудовано алгоритм формування методологічної моделі реалізації дії РПС, що формалізовано за використання методів імітаційного моделювання, його експериментальна перевірка на адекватність реальним виробничо-господарським, технологічним, інноваційним та соціально-економічним процесам, що відбуваються в межах певного регіональних промислових комплексів, дозволяє обґрунтувати й прийняти найбільш оптимальний варіант для певного РПК стратегії нарощення стратегічного потенціалу і формування РПС, а також обумовлює необхідність перманентної їхньої модернізації на засадах обліку й опрацюванні результатів провадження відібраної для регіону інноваційної стратегії (з урахуванням існуючих умов функціонування РПК). Запровадження замкненого алгоритму добору оптимізаційної архітектури передбачало: а) опрацювання окремих пропозицій методичного характеру; б) розроблення економічного механізму, моделі та критеріальної системи показників задля його формалізації; в) визначення цільової орієнтації і змісту пропозицій для розрахунку кожного показника з системи порівняльних вимірів результативності управління формуванням, нарощенням та використанням стратегічного потенціалу РПК.

Вказано, що успішність бізнесу визначається швидкістю реагування на виклики зовнішнього середовища та використанням нових можливостей і перспектив. Використовувати нові бізнес-моделі, які надають можливість залучати нових клієнтів та створювати нові ринки збуту є необхідністю сьогодення. Досвід успішних світових компаній підтверджує важливість використання системного підходу до гармонізації стандартів, створення з їх

допомогою ніш високого прибутку, впроваджуючи інтегровані бізнес-моделі та ефективно управляти ними. З урахуванням цього ідентифіковано резерви удосконалення бізнес-моделювання підприємств, які на противагу наявним, враховують системний підхід до гармонізації стандартів України зі стандартами ЄС. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що їх застосування у діяльність вітчизняних підприємств сприяє процесу створення доданої вартості та ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору та реалізації європейських бізнес-моделей.

Визначено, що з огляду на інтеграційні наміри України актуальною є гармонізація вітчизняних стандартів з європейськими у галузях якості продукції, стандартів маркетингу та стандартів обслуговування. У ході гармонізації стандартів Україна повинна свої дії узгоджувати передусім з трьома глобальними цілями розвитку стандартів у Європейському Союзі. Перша – формування відкритої та конкурентоспроможної економіки – потребує збереження, заохочення і підтримки кадрового потенціалу; розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та збільшення розміру ринку інновацій. Друга – розвиток єдиного ринку та забезпечення суспільства якісними продуктами харчування – вимагає максимальної орієнтації підприємств на дотримання стандартів ЄС; позиціонування їх товарів у відповідності з прийнятим на європейських ринках співвідношенням у системі «ціна – якість»; створення багатофункціональної системи інтегрованих комунікацій для інформування виробників про потенційні ринки збуту і споживачів про різноманітну продукцію виробників. Третя ціль – створення та використання ефективних бізнес-моделей, а також їх узгодження із процесами стандартизації продукції та підприємств загалом – потребує поєднання вартісного та ціннісного підходів до бізнес-моделювання. Від упровадження європейських стандартів в Україні будуть отримані переваги на мікро-, мезо- та макроекономічних рівнях суспільного життя.

На основі дослідження соціально-економічних параметрів розвитку підприємств встановлено, що вагоме значення у процесі гармонізації стандартів

належить параметрам, які сприяють налагодженню ефективних соціально-економічних взаємодій. З огляду на це, для підвищення ефективності впровадження міжнародних стандартів на вітчизняних підприємствах запропоновано нарощувати соціальний капітал та формувати систему взаємної довіри.

На основі використання кореляційно-регресійного аналізу проведено дослідження залежності обсягів реалізації продукції, виготовленої за міжнародними стандартами від впливу соціально-економічних параметрів. Виявлено, що сильний вплив на обсяги реалізації продукції виготовленої за міжнародними стандартами у товарному випуску здійснюють як економічні так і соціальні параметри. Визначення сили та напряму впливу надало можливість окреслити першочергові та другорядні напрями політики стандартизації в умовах її адаптації до стандартів ЄС.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / [О.М. Томашевський, Г.Г. Цигелик, М.Б. Вітер, В.І. Дудук]. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.
2. Шульгіна Л.М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій. Монографія / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко – Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
3. Becker J. Process Management. A Guide for the Design of Business Processes. / J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann. / Publisher: Springer, 2003. – 337 p.
4. Nag R. What is strategic management, really. / R. Nag, D.C. Hambrick, M. – J. Chen // Strategic Management Journal, September 2007. – Volume 28, Issue 9. – pp. 935–955.
5. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н.А. Никифорова. – 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 368 с.
6. Юхименко В.В. Методика оцінювання ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств / В.В. Юхименко, Л.М. Шульгіна // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). – Харків: УкрДАЗТ, 2013 р. – № 41. – С. 234–239.
7. Арєф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: [монографія] / О.В. Арєф'єва, Т.В. Луцька; Європейський ун-т. – К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.
8. Юхименко В.В. Процессный подход к формированию стратегии инновационного развития предприятий / В.В. Юхименко // Бізнес Інформ: журнал. – Х.: ХНЕУ, 2013 р. – № 12. – С. 254–258.
9. Послуги з технічного діагностування вантажних вагонів інвентарного парку Укрзалізниці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.ua-tenders.com/result/262273/>. – Назва з екрану.

10. Юхименко В.В. Стратегічне управління технологіями на підприємстві [Електронний ресурс] / В.В. Юхименко // Ефективна економіка: електр. журнал, 2012 р. – № 3. – Режим доступу до журналу: <http://www.ekonomy.nayka.com.ua>.
11. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М.: "РИА" Стандарты и качество", 2007. – 240 с.
12. Укрзалізниця. Діяльність. Наука. ДНДЦ УЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: [http://uz.gov.ua/about/activity/science/dndts\\_uz/](http://uz.gov.ua/about/activity/science/dndts_uz/). – Назва з екрану.
13. Укрзалізниця "наварит" 2 млрд на вагонах. [Електронний ресурс] // Экономическая правда. – 2012. – Режим доступу: URL: <http://www.epravda.com.ua/rus/publications/2012/11/26/346863/>. – Назва з екрану.
14. Шульгіна Л.М. Маркетингове управління туристичними підприємствами: монографія / Л.М. Шульгіна, М.Л. Ткешелашвілі; Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. – Київ-Тернопіль: Астон, 2011. – 296 с.
15. Печерский С.Л. Теория игр для экономистов. Вводный курс Учебное пособие/ С.Л. Печерский, А.А. Беляева – СПб.: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2001. – 344 с.
16. Nash J. Essays on Game Theory / J. Nash – Publisher: Edward Elgar Pub, 1997. – 91 pp.
17. Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн – М.: Наука, 1970. – 708 с.
18. Aumann R. Values of Non-Atomic Games / R. Aumann, L. Shapley – Publisher: Claud Press, 1974 – 342 pp.
19. Харшаньи Дж. Общая теория выбора равновесия в играх / Пер. с англ. Ю.М. Донца, Н.А. Зенкевича, Л.А. Петросяна, А.Е. Лукьяновой, В.В. Должикова под редакцией Н.Е. Зенкевича – СПб. : Экономическая школа, 2001. – 424 с.

20. Петросян Л. А. Теория игр: Учеб. пособие для ун-тов/ Л. А. Петросян, Н.А. Зенкевич, Е.А. Семина – М.: Высш. шк., Книжный дом «Университет», 1998. – С. 304.
21. Williams C. MGMT / C. Williams, T. Champion, I. Hall. – Toronto: Nelson Education, 2011. – 448 p.
22. Yukhymenko V. Game Theory Model Of Choosing The Optimal Strategy Of Innovative Development Of Railway Engineering / V. Yukhymenko // materials of II Poster Intern. Conf. [«Marketing and Management »] (Poland, Wroclaw, 17 May 2013). Wroclaw University of Economics, 2013.
23. Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн – М.: Наука, 1970. – 708 с.
24. Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами: монографія / А.А. Шиян. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. – 404 с.
25. Doz Y. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. / Y.Doiz, M. Kosonen. – Wharton: Pearson Books, 2008. – 324 p.
26. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Програми оновлення локомотивного парку залізниць України на 2012-2016 роки” від 1 серпня 2011 р. № 840.
27. Ведута Е.Н. Стратегия и экономическая политика государства / Ведута Е.Н. – М.: Академический проспект, 2004. - 456 с. - ("Gaudeamus").
28. Юхименко В.В. Теоретико-ігрова модель вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку підприємства / В.В. Юхименко, Л.М. Шульгіна // Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств: моногр. / В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, К.О. Бояринова та ін. – Черкаси: Видавець Ю.А. Чабаненко, 2013. – 726 с. – С. 281–29.
29. Юхименко В.В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / В.В. Юхименко, Л.М. Шульгіна // Маркетинг і менеджмент інновацій: журнал. – Суми: СумДУ, 2011 р. – Т. 2. № 3. – С. 79–84.

30. Менюк Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Ю.В. Менюк, В.Ю. Саєнко // Сучасні проблеми економіки:нові погляди науковців. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 24-25 лютого 2012 року): У 2-х частинах. – Дніпропетровськ.: НО Перспектива, 2012. – Частина 1.– С. 104.
31. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
32. Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б.М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31-37.
33. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Харм ван. – СПб.: Азбука, 2002. – 372 с.
34. Юхименко В.В. Разработка стратегической карты инновационного развития предприятий железнодорожного машиностроения Украины на основе технологического подхода / В.В. Юхименко // journal of the Intern. scient.-pract. conf. T.2. – Kutaisi: Akaki Tsereteli State University, 2013 p. – № 1. – С. 192–197.
35. Drucker P., The Practice of Management / P. Drucker – Collins, 1993. – 416 p.
36. Sahlman K. Perceptions of Strategic Management of Technology in Small High-tech Enterprises. / K. Sahlman, H. Naapasalo // PICMET. Portland International Conference. – 2009. – pp. 93–104.
37. Кондаков Н.И. Логический словарь-справочник. 2-е изд. пер. и доп. / Н.И.Кондаков. – М.: Наука – 1975. – 756 с.
38. Жигалкевич Ж.М. Квазіінтеграція взаємодіючих підприємств: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / С.О.Солнцев, Ж.М.Жигалкевич // Глобальні та національні проблеми економіки [електронне наукове фахове видання] – Електрон. журн. – Миколаїв : МНУ, 2016. – Вип. 12. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/71.pdf>. – Заголовок з екрану.

39. Хей Д. Теория организации промышленности: / Пер. с англ. под ред. А.Г.Слущкого / Д.Хей, Д.Моррис. – СПб. : Экономическая школа, 1999. В 2 т. т.1. – 384 с.
40. Паппэ Ю.Ш. Олигархи: Экономическая хроника 1992-2000 / Ю.Ш.Паппэ. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. 232 с.
41. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б.Клейнер. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
42. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б.Борисов. – М.: Книжный мир, 2006. – 860 с.
43. Пелих А.А. Организация предпринимательской деятельности / Под общей редакцией профессора А. С. Пелиха, изд. 2-е, испр. и доп. – Ростов н/Д.: Издательский центр «Март», 2003. – 384 с.
44. Капелюшников Р.И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем) / Р.И.Капелюшников. – М.: ИМЭМО, 1990. – 90 с.
45. Шаститко А. Неполные контракты: проблемы определения и модели-рования / А.Шаститко // Вопросы экономики. – 2001. – №6. – С. 80–99.
46. Суворова А.П. Организация корпоративных систем строительного комплекса региона: Монография / А.П.Суворова. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2005. – 332 с.
47. Янчук М.Б. Інтеграція авіабудівних підприємств України в умовах глобалізаційних викликів : [монографія] / М.Б.Янчук; Нац. авіац. ун-т. – К. : Освіта України, 2013. – 326 с.
48. Рой Л.В. Анализ отраслевых рынков : Учебник / Л.В. Рой, В.П Третьяк. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 442 с.
49. Жигалкевич Ж.М. Інтеграція виробництв — об'єктивна основа розвитку взаємодіючих підприємств машинобудування / Д.М. Стеченко, Ж.М. Жигалкевич // Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького університету управління та права. – №1(49), 2014. – 414 с. – С. 347-354.

50. Жигалкевич Ж.М. Розвиток ринкових відносин на основі квазіінтеграції / С.О.Солнцев, Ж.М.Жигалкевич // Вісник НУ “Львівська політехніка”. Серія : Логістика. – № 846. – 2016. – С.159–164.
51. Старовойтов М.К. Управленческие решения в современных организациях: теория и практика [Электронный ресурс]: учеб.пособие / М.К.Старовойтов, Л.Н.Медведева, Е.В.Гончарова Я.М.Старовойтова, Г.И.Лукьянов // Сборник «Учебные пособия» Выпуск 5. – Электрон.текстовые дан. (1 файл: 2,35 МБ) – Волжский ВПИ (флиал) ВолгГТУ, 2014 г. – Режим доступа: <https://books.google.com.ua/books?id=NuGpCgAAQBAJ>
52. Webser, J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain / J. Webser // The Journal of Strategic Information Systems. – 1995. – Vol. 4. – № 1. – P. 31–42.
53. Третьяк В.П. Кластеры предприятий как форма квазиинтеграции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/44642/>
54. Жигалкевич Ж.М. Інноваційна парадигма кластероутворення / Ж.М. Жигалкевич // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 2(26)/2014. – С. 79–83.
55. Шерешева, М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Курс лекций : учеб. пособие / М. Ю. Шерешева. – М. : Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики. – 2010. – 339 с.
56. Орехова С.В. Межфирменные сети: сущность, виды, преимущества [Электронный ресурс] – Заголовок с экрана. – Режим доступа : [http://orekhovasv.ru/Is\\_PDF/C/C3.pdf](http://orekhovasv.ru/Is_PDF/C/C3.pdf)
57. Жигалкевич Ж.М. Фактори формування та класифікація квазіінтеграційних структур / С.О.Солнцев, Ж.М. Жигалкевич // Економічний вісник КПП ім. Ігоря Сікорського. – Випуск 14, 2017 р. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108765>
58. Румянцев К.Н. Новейшие проявления интеграционных процессов / К.Н. Румянцев // Наука. Образование. Инновации. Вып. 7. Кластеризация предприятий : состояние и перспективы. – 2008. – С. 52–71.

59. Стеченко Д.М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика: Підручник / Д.М. Стеченко. – К.: Вікар, 2006. – 396 с.
60. Беляєв О.О. Система економічних законів і категорій : навч. посіб. / О.О. Беляєв, М.І. Діба, В.І. Кириленко, А.М. Комяков. – К.: КНЕУ, 2005. – 173 с.
61. Ішук С.І. Регіональна економіка: Теорія. Методи. Практика : підручник / С.І. Ішук, О.В. Гладкий ; Київ. Нац.. ун-т ім.. Т. Шевченка. – К. : Знання, 2013. – 447 с. – (Університетський підручник).
62. Антошкіна Л.І. Методологія економічних досліджень: підручник / Л.І. Антошкіна, Д.М. Стеченко. - К.: Знання, 2015. – 311 с.
63. Тюкова С. Ю. Методология обеспечения конкурентоспособности менеджмента предпринимательских сетей на основе эффективных коммуникаций: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / С. Ю. Тюкова. – СПб., 2009. – 40 с.
64. Фихтнер О. А. Теоретические аспекты взаимодействия предпринимательских структур / О. А. Фихтнер // «Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса». Научный журнал. – 2011. - № 2 (15). – С. 123-127.
65. Карпенко Е.Ю. Модель обеспечения конкурентоспособности интегрированных структур энергетического машиностроения в условиях цикличности экономики / Е.Ю. Капенко // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 11 (109). – С. 72–75.
66. Аверченков В.И. Системы организационного управления: учеб. пособие / В.И. Аверченков, В.В. Ерохин. – 3.е изд., стереотип. – М. : ФЛИНТА, 2011. – 208 с.
67. Европейская интеграция / под ред. О.В. Буториной. – М.: Издательский Дом «Деловая литература». – 2011. – 720 с.
68. The Global Competitiveness Report 2014–2015. – [Електронний ресурс] – Режим  
доступу:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

69. Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2014>
70. Innovation Union Scoreboard 2014 [Electronic resource]. – Mode of access: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm)
71. Артеменко Л. П. Вплив євроінтеграції на конкурентоспроможність та інноваційний розвиток країн // Збірник наукових праць Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій «Економіка. Менеджмент. Бізнес». - №2 – 2015. - С.99 - 104.
72. Малик Я. Європейський Союз / Я. Малик, О. Киричук, І. Залуцький. – Л., 2006. – С. 610.
73. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О.М. Алимов, О.І. Амоша та ін. ; за заг. ред. В.І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – 798 с.
74. Артеменко Л.П., Гук О.В. Євроінтеграція: стратегічні загрози та можливості підприємств України // International Scientific-Practical Conference Economic Development Strategy in Terms of European Integration: Conference Proceedings, May 27, 2016. Kaunas: Baltija Publishing. – С. 158 –161.
75. Геєць В.М. Динаміка процесів європеїзації у сфері економіки України: рік перший // Стратегічна панорама. – №1. – 2016. – С. 77-88.
76. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>
77. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року "Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України".
78. Розпорядження Кабінету Міністрів України Концепція Державної цільової програми реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2020 року від 20 січня 2016 р. № 19-р.
79. Згурець С. Придушений зв'язок або Про військово-технічне співробітництво з Францією як дзеркало переозброєння українського війська. [Електронний



ресурс] / – Режим доступу : <https://defence-ua.com/index.php/statti/2763-prydushenyu-zvyazok>.

80. Міхненко А. Трастові фонди НАТО в Україні – оцінки з Міноборони. [Електронний ресурс] – 09.03. 2017– Режим доступу : <https://defence-ua.com/index.php/statti/2521-trastovi-fondiv-nato-v-ukrayini-pohlyad-minoborony>.
81. Регулювання закупівель, експорту/імпорту озброєнь і військової техніки в Україні: особливості і шляхи удосконалення / Під ред.В. Бадріака // Матеріали Шостої міжнародної конференції «Урядування у секторі безпеки: виробництво, продаж і закупівля озброєнь». [Електронний ресурс] – 01.2017. – 26 с. – Режим доступу: <http://glavcom.ua/pub/pdf/49/4935/doslidgennya0117.pdf>.
82. Мунтіян В. І. Економіка та оборонні витрати: аналіз зарубіжних досліджень і український шлях розвитку. – К.: НДФІ, 1998. – С. 117–291.
83. Держава та економічне зростання: Концепія держ. регулювання відтворювальних процесів в економіці України / Б.Є. Кваснюк, С.І. Кіреєв, М.Я. Меламед та ін.; Редкол.: Б.Є. Кваснюк (відп. ред.) та ін.; НАН України. Ін-т екон. прогнозування. – К., 2001. – 88 с.
84. Артеменко Л.П. Управління діяльністю Збройних Сил України в забезпеченні воєнно-економічної безпеки. Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / Державна Установа “Інститут економіки та прогнозування НАН України”. – К., 2007. – 20 с.
85. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». – К. : НІСД, 2016. – С. 77–82.
86. Ляшенко О.М. Вимушена ремілітаризація: «стартап» для економічної безпеки України / Економічна безпека держави і науково-технологічні аспекти її забезпечення : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.- практ. семін., 21-22 жовт. 2016 р., Київ / наук. ред. С. О. Лук’яненко, Г. В. Крамарев. – К. : «МП Леся», 2016. – 298 с.

87. Основні виклики та ризики для України у першій половині березня 2017 року // Безпековий огляд ЦДАКР «Виклики і ризики». - №5 (68). –[Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.cacds.org.ua/ru/safe/news/1029>.
88. Max M. Mutschler. Global Militarization Index 2016 / Internationales Konversionszentrum Bonn. - Bonn International Center for Conversion GmbH. – 2017. – 16 p.
89. Біла книга – 2015. Збройні Сили України / Голова робочої групи: І. Руснак. – Міністерство оборони України, 2016. – 105 с.
90. Виконання Міністерством оборони України Державного бюджету. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzheta-ukrainy-derzhavnogo-byudzhetu/>.
91. Основні виклики і ризики для України у першій половині квітня 2017 року – ЦДАКР 15 Квітня 2017. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://cacds.org.ua/ru/safe/news/1058>.
92. Основні виклики та ризики для України у першій половині березня 2017 року // Безпековий огляд ЦДАКР «Виклики і ризики». – №6 (69). – [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://defence-ua.com/index.php/statti/2553-osnovni-vyklyky-ta-ryzyky-dlya-ukrayiny-u-pershiy-polovyni-bereznya-2017-roku-analiz-tsdakr>.
93. Невідома Н. Трансатлантична співпраця оборонно-промислового комплексу. Актуальні проблеми удосконалення системи військово-технічного співробітництва України // Науково-інформаційний збірник. – К., 2005. – Вип. 14. – С. 74–76.
94. Довгань Л.Є., Артеменко Л.П. Прогнозування оборонних витрат в контексті сценаріїв розвитку економіки України // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №6 (березень). – С. 48.
95. Черняк О.І., Харламова Г.О. Конвергенція витрат на оборонний комплекс та економічний розвиток країни // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. – 2013. – Вип. 2(31). – С. 36–41.

96. Артеменко Л.П. Стратегічний моніторинг забезпечення воєнно-економічної безпеки // Проблеми системного підходу в економіці. – Том 1. – № 9. – 2009. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4343>.
97. Модуль аналітики системи публічних електронних закупівель ProZorro [Електронний ресурс] / Міністерство оборони України. – Режим доступу : <http://bi.prozorro.org>
98. Prozorro зменшує корупцію: результати опитування бізнесу [Електронний ресурс] / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. – 2016. – 19 серпня. – Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=249250446&cat\\_id=244277212](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249250446&cat_id=244277212).
99. Artemenko L. P. Strategic Benchmarking of Ukrainian public-private partnership in the conditions of European integration// Proceedings of the 2nd International Conference “Contemporary Issues In Theory And Practice Of Management”. CITPM 2018. 19-20 April, 2018. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, 2018, No.2. – pp. 39–46.
100. Артеменко Л.П. Розвиток оборонних підприємств в умовах вимушеної ремілітаризації економіки України // Стратегічні пріоритети. -№3 (44). – 2017. – С. 140–149.
101. Стратегія сталого розвитку регіону: Монографія [Текст] / І. О. Александров, О. В. Половян, О. Ф. Коновалов, О. В. Логачова, М. Ю. Тарасова та ін. / за заг. ред. д.е.н., проф. І. О. Александрова/ НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010. – 203 с.
102. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: Монографія [Текст] / [О. М. Амоша, В. П. Антонюк, О. Ф. Новікова та ін.]. – НАН України, інститут економіки промисловості. – Донецьк: Вид-во Ін-ту економіки промисловості, 2012. – 534 с.
103. Економічна безпека промисловості: цільовий функціонал та технології управління: Монографія [Текст] / В. В. Микитенко, О. О. Демешок / За науковою редакцією д.е.н., проф. Микитенко В. В. – Київ, ДУ «Інститут

економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», МНТУ ім. академіка Юрія Бугая МОНмолодьспорту України, 2012. – 650 с.

104. Управління соціально-економічним розвитком: держава, регіон, підприємство: Монографія [Текст] / [Л. І. Антошкіна, І. К. Бондар, Д. М. Стеченко, Н. В. Ушенко та ін]; за ред. д.е.н. Н. В. Ушенко. – Донецьк: ЗАТ «Юго-Восток», 2010. – 292 с.
105. Микитенко В. В., Ладонько Л. С. Оптимізаційні моделі макроекономічного регулювання інноваційних процесів на різних рівнях управління промисловістю та її РПК / В. В. Микитенко, Л. С. Ладонько // Економічна динаміка [Науковий журнал. Електронний ресурс]. Режим доступу до матеріалів: [http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?nomer\\_data/](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?nomer_data/)
106. Кузьменко Г. Г., Сахневич Л. В. Засоби та технології макроекономічного регулювання розвитку виробничо-економічних систем у промисловості [Текст] / Г. Г. Кузьменко, Л. В. Сахневич // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції: «Соціальні аспекти розвитку регіонів України»: [зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конфер./ ред. д.е.н. Г. Г. Савіна], м. Прага. – У 3-х т. – Том III. – Херсон – Прага, ХНТУ МОН України та Університет Градец-Кралове і Європейський інститут міжнародних відносин, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – 220 с. – [С. 87 – 93].
107. Чупріна М. О., Царенко О. В. Управління розвитком стратегічного потенціалу на синергетичних засадах [Текст] / М. О. Чупріна, О. В. Царенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції: збірник наукових праць. – Херсон, ХНТУ МОНмолодьспорту України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2011. – С. 237 – 243.
108. Микитенко В. В. Цільове програмне забезпечення оцінки, прогнозу макроекономічних показників та енергоефективності промислового виробництва – (MINErgo v. 4.1) А.С. 21784 Україна [Текст] / В. В. Микитенко – заявлено та опубліковано: «Офіційний бюлетень авторське право і суміжне право», 2007. – № 13. – 3 с.
109. Бауліна Т. В., Демешок О. О., Микитенко Д. О. Комп'ютерна програма «Прогнозно-аналітична оцінка та добір технологій стратегічного управління «MainStreaM.For.IC v. 6.3» [Текст] / Т. В. Бауліна, О. О. Демешок, Д. О.

Микитенко (Україна) // А. С. 34032 Комп'ютерна програма «MainStreaM.For.IC v.6.3» // Заявлено: 02.06.2010 р. № 34532. – Оpubліковано: «Офіційний бюлетень авторське право і суміжне право», 2010. – № 22. – 342 с.

110. Микитенко В. В., Микитенко Д. О. А. С. 28674. Комп'ютерна програма: «Цільове програмне забезпечення: прогнозно-аналітична оцінка коридорів еволюції української економіки та розробка технологій стратегічного управління її розвитком «MainStreaM. Pro v.5.1» А. С. 28674 [Текст] / В. В. Микитенко, Д. О. Микитенко. (Україна) // Заявл. 07.04.2009 р. № 29221. – Оpubл. «Офіційний бюлетень авторське право і суміжне право», 2009. – №18. – 300 с.
111. Чупріна М. О. Худолей В. Ю. Технологія структурно-функціонального оцінювання стратегічного потенціалу регіональних промислових комплексів [Текст] / М. О. Чупріна, В. Ю. Худолей // Соціально-економічний розвиток регіонів контексті міжнародної інтеграції: Збірник наукових праць. – Херсон, ХНТУ МОНмолодьспорту України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – С. 195.
112. Литвинська С. Гармонізація українських національних стандартів серії «Інформація та документація» з міжнародними й європейськими: здобутки і перспективи / С. Литвинська // Безпека інформації. – 2012. – № 2. – С. 43–47.
113. Михайлов Ю. Реформа системи продуктів харчування чи випорожнення наших гаманців? / Ю. Михайлов // Пропозиція. – 2011. – № 6. – С. 62–64. 10.
114. Нестеренко Є. Є. Правове регулювання стандартизації та сертифікації в Україні в контексті євроінтеграції / Є. Є. Нестеренко // Управління розвитком. – 2014. – № 6. – 65–67.
115. Нагорна О. О. Інноваційний розвиток національної економіки: діагностика проблем, важелі активізації / О. О. Нагорна // Фінансовий простір. – 2014. – № 2 (14). – С. 108–113.
116. Сушко О. Угода про асоціацію Україна – ЄС: дороговказ реформ / О. Сушко, О. Зелінська, Р. Хорольський. – К.: Фонд Конрада Аденацера; Інститут Євроатлантичного співробітництва, 2012. – 54 с.

117. Малик Я. Угода про асоціацію України – ЄС як шлях реформування українського суспільства / Я. Малик // Демократичне врядування. – 2013. – Вип. 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lvivacademy.com/visnik11/fail/Malyk.pdf>.
118. Кирсанов Д. Системи технічного регулювання Європейського союзу, України та митного союзу для агропродовольчої сфери: напрями їх зближення, можливості звуження невідповідності та зменшення асиметричності / Д. Кирсанов // Економіст. – 2014. – № 2. – С. 4–10.
119. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin, 2004.
120. Obłój K. Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa, 2002.
121. Hamel G. Leading the revolution, Harvard Business School Press, 2002.
122. Chan Kim W., Mauborgne Renee, Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant. – Harvard Business School Press, 2005.
123. Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research, 2005.
124. Timmers P. Business models for electronic markets // Electronic Commerce in Europe, 1998; 8 (April), P. 1–6.
125. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі / Л. Федулова // Вісник КТНЕУ. – 2017. – № 3. – С. 48–64.
126. Кожедуб Ю. Основа технічних регламентів України – директиви Європейського Союзу Нового та Глобального підходу / Ю. Кожедуб // Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні. – 2005. – №11. – С. 63–70.
127. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС і його державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://comeuroint.rada.gov.ua/komevoint/doccatalog/document?id=5621>
128. Slywotzky Adrian J. Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

129. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model. Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 288 p
130. McDonald's History. Travel Through Time With Us! URL : [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/mcdonalds\\_history\\_timelin](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timelin).
131. Milgrom P., Roberts J. Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization. Estudios Economicos. 1994. № 9 (1). P. 3–42.
132. Weill P., Vitale M. R. Place to Space: migrating to business models. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 372 p.
133. Марченко В.В. сутність та місце бізнес-моделі в теорії стратегічного управління машинобудівними підприємствами України / В. В. Марченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету . – 2016. – № 9. – С. 109–112.
134. Жалдак Г.П., Шульгіна Л.М. Глобальні цілі гармонізації стандартів України та ЄС // Європейські інтеграційні процеси у ХХІ столітті: ключові тенденції, основні виклики та нові можливості Міжнародна науково-практична конференція, 27 березня 2018 р.
135. Україна в пошуку нових конкурентних переваг. Економічна правда. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2016/10/ukraina-u-poshuku-novyh-konkurentnyh-perevag/index.html/>.
136. Купе Т., Махоніна Ю. Оцінюючи Україну: місце серед 40 найкращих країн за Індексом глобальної конкурентоспроможності // Економіка. – 2016. – №1719. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/uk/evaluating-ukraine-top-40-of-the-global-competitiveness-index-ua/>.
137. Орган сертифікації «Центр сертифікації матеріалів і виробів»: Інформація. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ccmg.com.ua/news/garmon-standart.html/>.
138. Ковальчук С.Я. Європейські орієнтири аграрної сфери України: перспективи та можливості // Економіка та суспільство. – 2016. – №2. – С. 54–60.

139. Потапенко В. Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : монографія / В. Г. Потапенко ; [за наук. ред. д.е.н., проф. Є. В. Хлобистова]. – К. : НІСД, 2012. – 360 с.
140. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності поняття конкурентоспроможності // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4. – С. 274–282.
141. Решота О. Становлення внутрішнього ринку Європейського Союзу: передумови та особливості // Демократичне врядування. – 2012. – Вип. 9. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik9/fail/Reshota.pdf/](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Reshota.pdf/).
142. Віктор Я. Євромаркетинг як навчальний предмет на факультеті менеджменту та маркетингу в Польщі. Маркетинг в Україні. – 2007. – № 5(45). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uam.in.ua/upload/iblock/702/702109c3b990bf04d8e6fa7e96fc5a18.pdf/>.
143. Світовий банк та Україна. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://siteresources.worldbank.org/UKRAINE/UKRAINIANEXTN/Resources/455680-1316425374845/WBUkraineUkr.pdf/>.
144. Оцінка перспектив та можливостей для агропромислового комплексу України в наслідок підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом». Аналітична записка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1633/>.
145. Купер Р.Г. Разработка новых товаров (раздел книги) / Р.Г. Купер / Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 434–454.
146. Слива Ю.В. Сучасний стан розвитку міжнародної і національної нормативних баз щодо системи управління безпечністю харчових продуктів [Електронний ресурс] / Ю.В. Слива, Т.Г. Швець. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nd\\_2013\\_6\\_11.pd/](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nd_2013_6_11.pd/)
147. Чухрай Н. І. Механізми інноваційних перетворень в країнах ЄС та можливості їх трансформації в економіку України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_03\\_1\\_23\\_uk.pdf/](http://eip.org.ua/docs/EP_03_1_23_uk.pdf/).



148. Art Modern Marketing: Інноваційний маркетинг. – [Електронний ресурс].  
– Режим доступу: <http://artmodernmarketing.com/marketing/innovacionnyj-marketing/>.
149. Forbes: Україна увійшла до Топ-50 інноваційних економік світу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/news/1409372-ukrayina-uvijshla-do-top-50-innovacijnih-ekonomik-svitu/>.
150. Рябчин О. Вето президента і аграрне лобі загрожують євроінтеграції // Економічна правда. – 2016. – 14 листопада. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2016/11/14/611026/>.
151. Zhaldak H., Shulgina L., Mynarzova M. Priorities of Ukrainian Marketing Standards Development in the Context of EU Integration Processes Challenges // International Conference on European Integration 17th – 18th May 2018, Ostrava, Czech Republic. – pp. 124–135
152. Україна в пошуку нових конкурентних переваг. Економічна правда. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2016/10/ukraina-u-poshuku-novyh-konkurentnyh-perevag/index.html/>.
153. Маняк А. Маркетинг освітніх послуг вищої школи: польський досвід / А. Маняк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naub.oa.edu.ua/>.
154. Деркач, С. В. Освітні реформи в Польщі [Текст] / С. В. Деркач // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: наук. зб. / Уман. держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. – Умань, 2007. – Вип. 21. – С. 148-153.
155. Патнам Р. Гра в кеглі наодинці: занепад соціального капіталу Америки // НКЖ “І”. – 2001. – № 21. – С. 30 – 47.
156. Paldam, M. Social Capital: One or Many? Definition and Measurement // Journal of Economic Surveys, 2000. — Issue 5. — p. 629-654.
157. Патнем Р. Д. Творення демократії. Традиції творення громадської активності в сучасній Італії / Р. Д. Патнем, Р. Леонарді, Р. Й. Нанетті. – К. : Основи, 2001. – С. 304
158. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. – 2001. № 3. – С. 122 – 139.

159. Фукуяма Ф. Социальный капитал // Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному прогрессу/ Под ред. Л. Харрисона, С. Хантингтона. - М., 2002.
160. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.
161. В чому полягають переваги стандартизації товару? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1911052252355/marketing/v\\_chomu\\_polyagayut\\_perevag\\_i\\_standartizatsiyi\\_tovaru/](http://pidruchniki.com/1911052252355/marketing/v_chomu_polyagayut_perevag_i_standartizatsiyi_tovaru/).
162. Чухрай Н.І., Сухомлин Л.Є. Проблеми виходу українських підприємств на європейський ринок / Н.І. Чухрай, Л.Є.Сухомлин. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2010\\_684/19.pdf/](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/19.pdf/).
163. Жалдак Г. П., Шульгіна Л. М. Перспективи впровадження та практика дотримання маркетингових стандартів в Україні та ЄС / Г. П. Жалдак, Л. М. Шульгіна. – Бізнес Інформ. – 2016. – №9 . – С. 251–257.
164. Komor M. Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiebiorstw na eurorynku / M.Komor. – Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, 2000, pp. 451.
165. Петровський О. М. Маркетинг партнерської взаємодії підприємств при організації технічного обслуговування та ремонту повітряних суден. – Ефективна економіка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=183/>.
166. Shulgina L. M., Zhaldak A. P., Okręglicka M. The need of developing the educational standards to stimulate entrepreneurial orientation of university students in Ukraine and Poland [Online] // Economic Processes Management: International Scientific E- Journal. 2017. No 1. Available: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017\\_1/epm2017\\_1\\_1.pdf/](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2017_1/epm2017_1_1.pdf/).